Le mieux-être en milieu de travail un défi à relever

Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail

101-00450/

Ce document est disponible en médias substituts
et sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca

Table des matières

Lettre du président du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail 1

Membres du Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur le mieux-être en milieu de travail 2

Le mieux-être en milieu de travail – un défi à relever 3

Pourquoi maintenant? 3

Notre approche 4

Travail déjà en cours 5

Qu'avons-nous appris? 5

La charge de travail est la première préoccupation 6

Charge de travail élevée dans les ministères 7

Charge de travail découlant d'initiatives ministérielles 7

Charge de travail liée aux pratiques, aux processus et aux politiques 8

Autres occasions de régler les problèmes de la charge de travail 9

Équité dans le processus de sélection 9

Harcèlement et discrimination 11

Avancement professionnel et apprentissage 11

Non pas une conclusion mais un début 12

Consultez notre site web! 13

Annexe A 15

Place aux idées nouvelles 15

Membres du Comité consultatif chargé du suivi du sondage 16

Préface 17

Résumé 19

1. Introduction 29

2. Charge de travail et heures supplémentaires 34

3. Équité du processus de sélection 40

4. Perfectionnement professionnel et apprentissage 42

5. Harcèlement et discrimination 46

6. Recommandations générales 50

7. Conclusion 52

Annexe 53

Annexe B 55

Pratiques de promotion du bien-être au travail, par catégorie 55

Lettre du président

Le greffier du Conseil privé, Mel Cappe, a établi, en octobre 1999, trois comités de hauts fonctionnaires chargés d'étudier les questions de recrutement, de maintien en poste et d'apprentissage dans la fonction publique du Canada. Il a demandé à Peter Harder, alors secrétaire du Conseil du Trésor, de diriger le comité examinant le maintien en poste et de déterminer des façons d'améliorer le milieu de travail et les conditions de travail pour les fonctionnaires fédéraux. J'ai eu le plaisir d'assumer cette responsabilité lorsque j'ai remplacé M. Harder en avril 2000.

Le Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail a débuté ses travaux en examinant les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, en participant aux activités d'apprentissage avec tous les sous-ministres qui nous ont permis de connaître l'avis d'experts éminents sur la question et de partager les pratiques exemplaires ainsi qu'en s'adressant à un groupe de représentants des ministères, des organismes et des syndicats afin d'obtenir des conseils et des suggestions.

Tous les membres du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail ont reconnu l'importance de notre tâche. Nos discussions ont été dynamiques, instructives et honnêtes. Nous avons partagé nos connaissances et nous sommes tous retournés à notre travail avec un bagage d'idées. Nous avons également été impressionnés par la variété et la portée des activités visant à améliorer le milieu de travail qui sont déjà en cours. Une liste de ces activités est annexée à notre rapport.

Le mieux-être en milieu de travail représente un enjeu pour nous tous. Nous devons œuvrer sur le plan individuel et collectif au sein de nos unités de travail et de nos organismes en vue d'apporter des améliorations. Mais certaines questions nécessitent l'attention des fonctionnaires des échelons supérieurs de la fonction publique. Nous tentons de traiter plusieurs de ces enjeux ministériels dans notre rapport.

Nous savons pertinemment que beaucoup d'efforts doivent être déployés pour améliorer le milieu de travail. Nous sommes également conscients que nos employés travaillent déjà énormément et que leur capacité d'entreprendre d'autres initiatives – si profitables soient-elles – est limitée. Par conséquent, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur quelques initiatives dans ces domaines qui, selon nous, méritent une attention immédiate afin d'en assurer l'efficacité optimale.

J'aimerais remercier tout spécialement les membres du Comité consultatif du suivi du sondage pour leur analyse exhaustive, leurs conseils et leurs recommandations judicieuses. J'aimerais également remercier personnellement tous les membres du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail et, plus particulièrement, son premier président, Peter Harder, pour leur appui, leurs commentaires et leur participation. De plus, je désire exprimer toute ma gratitude à tous ceux et celles qui ont prêté main forte au travail du comité, y compris les personnes qui ont présenté des exposés, celles qui ont organisé des réunions et celles qui ont offert conseils et idées.

Frank Claydon
Président, Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail

Membres du Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur le mieux-être en milieu de travail

Frank Claydon, président

Peter Harder, ancien président

Ivan Fellegi

Jean-Guy Fleury

Dan Goodleaf

Nicole Jauvin

Jim Judd

Larry Murray

Alan Nymark

Ranald Quail

Scott Serson

Janet Smith

Robert G. Wright

Le mieux-être en milieu de travail – un défi à relever

Le mieux-être en milieu de travail revêt plusieurs aspects : il s'agit en fait pour les employés d'œuvrer dans un milieu de travail intéressant et stimulant et qui offre la possibilité de mettre à profit leurs compétences et leur savoir; il s'agit de collaborer efficacement avec des collègues et des gestionnaires; il s'agit d'un milieu de travail qui est sécuritaire, sain et respectueux des personnes et de leurs conditions distinctes, y compris la nécessité d'établir un juste équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et où les employés ont les outils nécessaires pour accomplir efficacement leur travail; le mieux-être signifie pour les employés une rémunération équitable, tant au niveau des salaires que des avantages sociaux; des possibilités et des occasions d'apprentissage en vue de réaliser leurs propres aspirations professionnelles. Le mieux-être en milieu de travail vise tous ces aspects et davantage. On peut résumer tous ces éléments en un seul point : lorsque les employés sont satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, ils peuvent contribuer largement et offrir des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne.

Ce lien important a été reconnu dans le discours du Trône où le gouvernement du Canada a mentionné son intention :

> Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^{e} siècle.

Dans son *Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé, a apporté les précisions suivantes:

> Nous devons créer un milieu de travail stimulant pour tous les fonctionnaires, afin qu'ils se sentent prêts tous les jours à servir leurs concitoyens. Nous devons attirer et retenir les gens les plus brillants afin que nous puissions offrir les meilleurs conseils stratégiques. Nous devons motiver une génération entière de nouveaux diplômés prometteurs afin qu'ils envisagent une carrière dans la fonction publique. Aux employés actuels, nous devons fournir les occasions de perfectionnement et d'apprentissage tout en leur offrant l'appui nécessaire. Nous devons enfin devenir une organisation davantage axée sur l'apprentissage et qui a à cœur de s'améliorer sans cesse. Les Canadiens et les parlementaires ne méritent rien de moins.

Cette vision oriente le travail des Sous-comités du CHF sur le recrutement, l'apprentissage et le développement et le mieux-être en milieu de travail.

Pourquoi maintenant?

Les dernières années ont été marquées par plusieurs enjeux dans la fonction publique. En effet, la fonction publique a fait l'objet de restructuration et de réorganisation, nous avons apporté des changements aux programmes et aux priorités, sans compter le gel des salaires et la réduction des

effectifs. Ces changements ont touché la plupart des fonctionnaires sur le plan personnel et professionnel et il est évident que le moral des employés en a souffert. Si notre objectif vise à offrir des services de haute qualité à la population canadienne, nous devons veiller à rétablir un environnement positif, à améliorer les conditions de travail et à tenir compte des besoins des employés.

Il est d'autant plus important de le faire si nous jetons un regard vers l'avenir. Nous savons tous que notre monde devient plus complexe, que la technologie modifie non seulement notre travail mais également sa nature. Les services gouvernementaux offerts par voie électronique changeront fondamentalement le fonctionnement de l'appareil gouvernemental et la manière dont les fonctionnaires communiquent avec les citoyens. Bien que nous comprenions le sens de ces changements, les résultats nous sont inconnus. Dans un tel contexte, notre aptitude à la souplesse, à apprendre et à nous adapter, à relever les défis et, plus particulièrement, à nous attarder à répondre aux besoins de la population canadienne, sera cruciale. Nous y parviendrons uniquement si nous évoluons dans un milieu de travail positif.

Les prochaines années seront marquées par le départ à la retraite d'une génération d'employés qui ont été recrutés dans les années 1960 et au début des années 1970, soit les « baby boomers ». Au moment de remplacer ces employés, nous devrons livrer une chaude lutte aux autres employeurs qui seront aux prises avec les mêmes problèmes de main-d'œuvre. Un grand nombre de facteurs entrent en ligne de compte avant de décider de travailler pour un employeur en particulier ou de demeurer dans son emploi actuel. Nous savons que plusieurs de ces facteurs ont trait au mieux-être en milieu de travail : un travail stimulant, un milieu de travail favorable, la qualité du leadership, pour ne nommer que ceux-là. Il est donc évident que le mieux-être en milieu de travail est une question impérative qui nous permet de concurrencer efficacement les autres employeurs.

Notre approche

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont été publiés en novembre 1999. Le sondage portant sur plusieurs questions relatives au mieux-être en milieu de travail, nous pouvons maintenant compter sur une banque de données très vaste qui a servi de tremplin à notre travail. Les résultats du sondage figurent à l'adresse suivante : www.survey-sondage.gc.ca. En vue de faciliter notre analyse, nous avons établi un Comité consultatif du suivi du sondage (CCSS) composé de représentants des ministères, des organismes, des organismes centraux et des syndicats. Le CCSS a approfondi les résultats du sondage; il a établi les priorités clés et a formulé des recommandations sur les mesures à envisager. Pour mener ses travaux à bien, le CCSS a mené des consultations auprès des promoteurs du sondage à l'échelle des ministères et il a organisé des activités en vue de partager les pratiques exemplaires. Nous tenons à féliciter le CCSS pour son excellent travail et son processus de collaboration et c'est avec plaisir que nous approuvons l'ensemble de son rapport (annexe A).

Outre le travail du CCSS, nous avons tenu des discussions au sein de nos propres organismes dans le cadre de notre rôle individuel de sous-ministre et de chef d'organismes. Nous avons établi plusieurs groupes de travail en vue d'assurer le suivi des résultats du sondage et nous avons mis au point des plans d'action ministériels. Nous avons relevé les secteurs nécessitant un soutien ministériel en vue de nous aider à atteindre nos objectifs. Nous avons, par la suite,

présenté ces renseignements au cours des réunions des Sous-comités en vue de les partager et de les englober dans notre rapport.

Nous avons préparé quatre activités d'apprentissage à l'intention des sous-ministres et des chefs d'organismes. Des experts éminents dans ce domaine nous ont présenté des exposés qui nous ont incités à adopter de nouvelles perspectives telles que la diversité dans le milieu de travail et l'importance de l'avancement professionnel. Des discussions intéressantes, le partage d'idées et l'adoption de celles formulées par d'autres étaient au menu.

Travail déjà en cours

Au cours de nos discussions, nous avons passé en revue la variété d'activités et d'initiatives impressionnantes qui sont déjà en cours ou qui sont prévues au niveau organisationnel ou dans les ministères ou organismes. En outre, lorsque la Norme générale de classification (NGC) sera entièrement mise en œuvre, elle permettra de simplifier un système de classification des emplois qui était désuet et d'actualiser le rôle et les valeurs d'une fonction publique moderne. Nous sommes conscients de l'importance d'une plus grande participation des sous-ministres et de leurs cadres supérieurs visant à donner suite au volet pratique de la mise en œuvre de la NGC. Il s'agit de mieux comprendre la façon dont les occasions et les avantages à long terme de la modernisation des ressources humaines peut contrebalancer toute incidence perçue à court terme sur la productivité, le moral et le maintien de l'effectif. On devra former les gestionnaires afin de comprendre les retombées de la NGC sur leur organisme, en particulier dans le cas de la prestation de services. Dans le cadre de gestion du changement, ils devront être en mesure d'informer tout leur personnel sur le contenu de leur description de travail et la raison découlant des résultats des nouveaux groupes et niveaux. Des efforts sont déployés pour rationaliser les processus de dotation et mettre davantage l'accent sur les valeurs importantes sur lesquelles reposent la dotation selon le mérite (compétence, objectivité politique, représentativité, impartialité, équité et transparence). Les programmes de formation en leadership sont restructurés et de nouveaux cours sont offerts. On s'affaire à mieux permettre aux employés de travailler dans la langue de leur choix. On accorde une plus grande importance à la diversité et à la transition vers une fonction publique représentative. Des activités, telles que la Semaine nationale de la fonction publique et la cérémonie de remise des prix d'excellence, démontrent aux fonctionnaires et à la population canadienne la vaste gamme d'activités menées au sein de la fonction publique en leur nom et le dévouement ainsi que l'enthousiasme dont font preuve les fonctionnaires dans leur travail. Les indemnités des employés voyageant par affaires au nom du gouvernement ont été améliorées et l'accès des pensions de survivants a été élargi. Un nouveau programme visant à faciliter le retour au travail des employés après une absence prolongée a été préparé et est appliqué dans plusieurs ministères.

Par ailleurs, diverses activités sont entreprises dans les ministères et les organismes. L'annexe B présente une liste de plusieurs de ces activités. Nous vous encourageons à déterminer celles qui pourraient convenir à votre propre milieu de travail.

Qu'avons-nous appris?

Notre analyse, nos discussions, les conseils et les suggestions de nombreux intervenants nous ont permis de constater que même si un grand nombre de questions relatives au milieu de travail sont

traitées au niveau organisationnel et ministériel, certains secteurs nécessitent une attention concertée. Nous sommes conscients également que la capacité actuelle du personnel des organismes centraux et des ministères d'assumer des responsabilités supplémentaires est limitée. Par conséquent, nous avons accepté les recommandations du Comité consultatif du suivi du sondage visant à se pencher d'abord sur les domaines suivants. Nous avons établi, pour chaque domaine, certaines activités essentielles qui nécessiteront une attention immédiate. Il s'agit des domaines suivants :

- Charge de travail
- Équité dans le processus de sélection
- Harcèlement et discrimination
- Avancement professionnel et apprentissage

Nous acceptons les recommandations du Comité consultatif de suivi du sondage selon lesquelles nous devrions articuler notre rapport autour de ces quatre domaines clés, mais nous savons qu'un grand nombre d'autres éléments contribuent au mieux-être au travail.

La charge de travail est la première préoccupation

La charge de travail est au cœur des préoccupations dans tous les secteurs de la fonction publique et à tous les niveaux. Un grand nombre d'employés qui ont répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont déclaré que la qualité de leur travail diminue parce qu'ils doivent accomplir le même travail ou davantage avec moins de ressources (50 p. 100) et en raison de délais inacceptables (29 p. 100). Une proportion importante, à savoir 49 p. 100 d'entre eux, a indiqué que la charge de travail n'est pas acceptable. Un taux de 20 p. 100 des employés a mentionné devoir toujours ou souvent faire des heures supplémentaires non payées, constat qui a été dressé au cours de la dernière année; 23 p. 100 des employés ont répondu « parfois » .

La charge de travail est non seulement une préoccupation en soi, mais elle touche aussi d'autres conditions relatives au milieu de travail. Ainsi, lorsqu'il y a trop de travail, les employés peuvent ne pas recevoir la formation dont ils ont besoin ou ne pas profiter des possibilités d'avancement professionnel qu'ils souhaiteraient. Lorsque les délais sont inacceptables, il est plus probable que les employés se sentent harcelés et il est alors plus difficile de parvenir à un juste équilibre entre le travail et la vie personnelle. Par conséquent, le bien-être général au travail diminue. Il faut donc régler d'abord le problème de la charge de travail avant d'apporter d'autres améliorations au milieu de travail.

Il faut considérer plusieurs aspects :

- La charge de travail élevée, notamment lorsque des postes ont été coupés dans le cadre de l'Examen des programmes et que la charge de travail n'a pas changé;
- l'impact global des initiatives ministérielles;
- les préoccupations selon lesquelles les pratiques et les processus actuels augmentent la charge de travail parce qu'ils empêchent les employés d'accomplir leur travail efficacement.

Charge de travail élevée dans les ministères

Nous devons trouver des moyens de réorienter les priorités avec les ressources disponibles. Nous pouvons y parvenir en évaluant les éléments suivants :

- déterminer les initiatives qui correspondent aux orientations stratégiques et aux objectifs organisationnels;
- déterminer si une initiative est tellement prioritaire après évaluation par rapport aux exigences divergentes qu'elle mérite une réaffectation des ressources;
- déterminer si le service ou le programme peut être offert différemment, peut-être au moyen d'une nouvelle technologie;
- établir la manière de mieux ordonnancer les diverses initiatives ministérielles.

Par conséquent, nous demandons aux ministères d'adopter des processus en vue d'évaluer continuellement les diverses exigences, tout en établissant un juste équilibre entre les responsabilités confiées aux ministères et les exigences ministérielles essentielles. Dans les cas où la charge de travail est un important facteur contribuant aux préoccupations que soulève l'intégrité des programmes, les ministères peuvent discuter de ces questions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministres les étudieront.

Statistique Canada a créé un système de comptabilité des coûts de projet en tant que pierre angulaire d'un système de planification annuelle des projets conçu spécialement pour mettre fin à certaines activités et en amorcer d'autres - dans les limites des ressources existantes et tout en prévoyant des possibilités d'amélioration de l'efficacité.

En vue de régler les problèmes liés à la charge de travail, l'Agence canadienne de développement international a mis en œuvre un plan d'action afin de réviser ses priorités de travail, de revoir les pratiques de l'Agence concernant le temps supplémentaire et de réviser ses processus administratifs.

Charge de travail découlant d'initiatives ministérielles

Les initiatives ministérielles visant des activités telles que la Stratégie d'information financière (SIF), la Norme générale de classification (NGC), l'initiative de développement durable, la gestion fonctionnelle des collectivités, le cadre de mérite axé sur les valeurs en vue de la dotation, les examens des politiques horizontales, les consultations et les demandes d'information, notamment les plans de communication et de promotion. Bien que tous ces éléments soient importants, nous reconnaissons que lorsqu'ils s'ajoutent aux charges de travail déjà lourdes, ils peuvent devenir un fardeau. À titre de priorité immédiate, par conséquent, voici nos recommandations :

Que les organismes centraux, en consultation avec les ministères et les organismes, adoptent une vision globale qui servira de cadre pour évaluer les exigences concurrentielles pour établir les priorités et l'ordonnancement des travaux afin que nous puissions ensemble poursuivre nos orientations stratégiques clés.

Que les organismes centraux s'assurent que toutes les principales initiatives ministérielles visent des résultats clairement définis et réalisables et que ces résultats soient rattachés à nos orientations globales. Cette exigence sera permanente.

Que les organismes centraux évaluent de façon constante toutes les initiatives ministérielles nouvelles avant leur mise sur pied afin de déterminer :

1. les répercussions globales sur la charge de travail pour chaque ministère;
2. la priorité relative à accorder à cette initiative par rapport aux autres projets et son impact probable sur la prestation d'initiatives actuelles;
3. les retombées sur les ressources.

Charge de travail liée aux pratiques, aux processus et aux politiques

Il existe plusieurs secteurs, dans la fonction publique, où les politiques ou les processus ministériels ont été mis en place afin d'assurer la reddition des comptes au public ou de refléter les valeurs importantes de la fonction publique, p. ex. protéger le principe du mérite ou assurer une saine gestion des finances. Bien que la fonction publique doive continuer de se préoccuper de ces questions, les fonctionnaires sont d'avis, en général, que la façon dont les politiques sont mises en œuvre peut entraver largement la réalisation des objectifs dans un monde où les exigences et les possibilités ne cessent de changer. Par conséquent, voici nos recommandations :

Que les organismes centraux évaluent les changements à la réglementation et aux politiques qui pourraient être apportés dans des secteurs choisis afin de tenir compte d'une approche plus moderne et plus axée sur les résultats. Cette évaluation devrait inclure les éléments suivants :

1. comment améliorer les politiques du Conseil du Trésor concernant les modalités de travail flexible et les congés et s'assurer que les gestionnaires sont entièrement conscients des outils et de la souplesse prévus dans les politiques en vigueur afin d'aider les employés à parvenir à un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie personnelle;
2. comment améliorer les changements récemment approuvés à la politique sur les voyages du Conseil du Trésor afin de permettre une plus grande souplesse.

Nous encourageons les ministères et les organismes à examiner leurs politiques et leurs pratiques internes du même point de vue.

De plus, les organismes centraux entameront, en consultation avec les intervenants intéressés, la modernisation du système de gestion des ressources humaines afin de répondre aux besoins du milieu de travail en constante évolution.

Diverses initiatives de modernisation sont déjà en cours. On pense, entre autres, à la dotation, à la classification et à la réforme de la pension, aux examens externes des relations patronales-syndicales et à la rémunération des cadres supérieurs. Les recommandations découlant des travaux du présent comité, ainsi que du sous-comité du CHF sur le recrutement et l'apprentissage et le développement, auront d'autres retombées. Il est crucial aussi que l'on

tienne compte des besoins changeants ayant trait à la prestation électronique des services et à la création d'un milieu de travail de choix.

Comme première étape importante de la réforme du système, nous devons examiner la meilleure façon d'intégrer les différentes initiatives de modernisation en un régime de gestion des ressources humaines qui répondra aux besoins de demain. Une évaluation initiale devrait être terminée d'ici au printemps 2001.

Dans l'intervalle, les organismes centraux continueront de chercher à trouver des moyens de mettre à profit et de mettre en œuvre les premiers résultats des efforts de modernisation déjà entamés.

Autres occasions de régler les problèmes de la charge de travail

En tant que leaders de nos organismes, nous établirons des politiques sur le temps supplémentaire qui respectent les conventions collectives et nous inciterons nos collègues à en faire autant. Nous mettrons en œuvre immédiatement des approches relativement à la gestion de la charge de travail selon lesquelles le temps supplémentaire n'est pas une solution automatique aux pressions exercées par la charge de travail.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor étudiera les programmes actuels de reconnaissance en vue de déterminer si on peut faire davantage pour encourager les employés à innover et à améliorer la productivité dans leur milieu de travail. Nous encourageons les ministères à examiner leurs programmes internes en tenant compte d'objectifs semblables.

Équité dans le processus de sélection

Il est inquiétant de constater que 30 p. 100 des employés qui ont répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ne croient pas que le processus de sélection des employés pour les postes dans la fonction publique soit établi de façon équitable dans leur unité de travail. Quarante-sept pour cent d'entre eux ne croient pas qu'ils bénéficient de chances égales d'obtenir une promotion compte tenu de leurs compétences et de leur expérience. Si notre processus de sélection ou de promotion des employés est perçu comme injuste, les conséquences peuvent être négatives sur notre capacité d'attirer de nouveaux employés ou de maintenir en poste nos employés actuels. Des recherches menées par la Commission de la fonction publique (CFP) dans ce domaine indiquent également que des plaintes au sujet de l'équité en matière de sélection sont déposées pour des facteurs qui débordent le cadre du processus de sélection. Parallèlement, nous savons que les gestionnaires qui tentent de combler les postes estiment souvent que les processus sont encombrants et inefficaces.

En accord avec l'adoption par la fonction publique d'approches axées sur les résultats et de cadres de gestion orientés vers les valeurs, la CFP vise à promouvoir une approche fondée sur les valeurs dans le cas de la dotation. Les sous-ministres des ministères et organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ont de vastes pouvoirs de dotation délégués, grâce aux ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation. Dans la plupart des cas, ces pouvoirs sont sous-délégués à leurs gestionnaires responsables du recrutement et à leurs conseillers en ressources humaines. Cette vaste délégation, régie par une

approche axée sur les valeurs, offre la possibilité aux ministères de créer des systèmes de dotation adaptés à leurs besoins organisationnels particuliers tout en répondant aux préoccupations du personnel relativement à l'équité et à la transparence.

La CFP poursuivra sa transition, passant des politiques normatives aux politiques d'encadrement, et continuera d'élaborer des outils permettant aux gestionnaires de s'assurer que leurs processus de dotation sont équitables et transparents. Toutefois, dans le cadre d'un système de pouvoirs délégués, il est essentiel de connaître les préoccupations et les idées innovatrices des gestionnaires ministériels et des conseillers en ressources humaines.

La CFP invite tous les ministères et les organismes à lui faire part rapidement de leurs inquiétudes en ce qui a trait au système de dotation et à lui soumettre des propositions en vue d'obtenir des changements précis. La CFP collaborera aussi rapidement que possible avec les ministères et les organismes en vue de créer des systèmes de dotation adaptés à leurs besoins organisationnels particuliers tout en respectant l'impartialité, l'équité et la transparence.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international annonce maintenant sur Intranet toutes les possibilités d'affectation à l'administration centrale et dans le cadre de ses missions à l'étranger. Cette initiative rend le processus d'affectation beaucoup plus transparent et permet au personnel non permutant d'avoir davantage accès aux affectations.

Dans le cadre d'un projet de formation visant à éliminer la discrimination dans le processus de dotation, les gestionnaires de Patrimoine canadien participeront à diverses séances sur la diversité, y compris un atelier intitulé « *Entrevues sans préjudice* » .

Environnement Canada a mis au point , dans la région du Nord et des Prairies, un coffre à outils en matière de dotation. Ce coffre à outils est disponible sur le site web et les gestionnaires ont rapidement et facilement accès à différents outils les aidant à préparer des énoncés de qualités, des méthodes d'évaluation et des questions fondées sur le comportement qui serviront au cours des entrevues. Les employés ont eux aussi accès au site web et ils peuvent utiliser le matériel pour se préparer aux entrevues. La version bilingue est en voie de préparation aux fins d'utilisation au niveau national.

Statistique Canada a mis au point un programme de sélection et de perfectionnement des cadres de direction en vue de s'assurer que les nouveaux EX acquièrent toutes les compétences nécessaires pour occuper un poste de directeur au niveau EX-2. Bien que la dotation des postes de EX-1 relève de pouvoirs non délégués sous l'autorité de la CFP, le processus de promotion utilisé pour nommer des participants au programme visant le passage de niveau EX-1 à celui de EX-2 est actuellement géré par Statistique Canada ainsi que la CFP pour le premier contingent et on envisagera ensuite la complète délégation du processus.

Harcèlement et discrimination

Nous sommes d'avis qu'un milieu de travail où règne le respect est un élément fondamental du mieux-être en milieu de travail et que le harcèlement et la discrimination ne peuvent être tolérés. Le harcèlement découle de relations problématiques entre collègues, entre employés et gestionnaires ou entre employés et clients; la discrimination a trait au manque de respect pour la diversité, ce qui entraîne un traitement injuste de la part des personnes ou des institutions.

Vingt pour cent des employés qui ont répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont indiqué qu'ils avaient été victime de harcèlement dans leur unité de travail alors que 18 p. 100 d'entre eux ont signalé qu'ils avaient fait l'objet de discrimination. Au chapitre de la discrimination, les autochtones, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles et les membres de groupes opérationnels étaient plus susceptibles de signaler des cas de discrimination.

Étant donné l'importance de ces questions, nous recommandons :

Que les sous-ministres, les chefs d'organismes et d'autres leaders de la fonction publique s'engagent à déployer constamment des efforts en vue de renforcer l'importance du respect en milieu de travail, y compris la nécessité de créer des milieux de travail exempts de discrimination et de harcèlement, dans nos outils de communication et nos discours.

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor accélère l'examen actuel de la politique sur le harcèlement et mette au point des approches de formation et de sensibilisation à l'intention de tous les fonctionnaires. La politique révisée précise ce qu'on entend par « harcèlement » qui traduit de façon importante nos valeurs organisationnelles. L'examen de la politique devrait être terminé d'ici à l'automne 2000 et des cours de formation seront offerts à intervalles réguliers.

En 1996, Justice Canada a établi un bureau indépendant de la gestion des conflits chargé de donner des conseils impartiaux aux employés et aux gestionnaires, de mener des évaluations du milieu de travail, d'offrir des séances de formation et de sensibilisation, et de gérer les processus de médiation et d'enquête. Cette année, le ministère de la Justice a mis sur pied le centre fédéral de la gestion des conflits en milieu de travail. Ce centre est accessible à tous les ministères et les organismes fédéraux et il offre des avis d'experts et divers services, sur une base de recouvrement des coûts, dans le domaine de la gestion des conflits et du harcèlement en milieu de travail.

En 1999, Ressources naturelles Canada a mis sur pied des séances obligatoires de sensibilisation au harcèlement d'une durée d'une demi-journée à l'intention du personnel. Jusqu'à présent, plus de 3 400 employés ont assisté aux séances.

Avancement professionnel et apprentissage

Nous avons mentionné qu'il est nécessaire, dans un environnement en évolution quasi constante, d'apprendre et de s'adapter, d'innover et d'apporter des solutions créatrices pour répondre aux besoins de notre clientèle. De plus, parmi les employés qui ont répondu au sondage, un grand

nombre d'entre eux ont indiqué la nécessité de se renseigner davantage sur la prestation de services à la clientèle (55 p. 100 ont répondu « beaucoup » ou « passablement »), l'utilisation de logiciels ayant trait à leur emploi (75 p. 100), des aptitudes de travail en équipe (57 p. 100) ou sur l'orientation de leur organisation et de la façon dont elle s'applique à leur travail (66 p. 100). Nous devons non seulement répondre aux besoins d'apprentissage de nos employés, mais aussi nous assurer que nos organisations encouragent l'apprentissage et utilisent les connaissances acquises par leurs membres pour améliorer les processus et le rendement. Nous vous invitons à lire les deux rapports dressés par le Sous-comité du CHF sur l'apprentissage et le développement. Ces rapports intitulés La fonction publique : Une organisation apprenante d'un océan à l'autre, Sur la voie de l'avenir et le Document de travail sur les orientations figurent à l'adresse suivante : www.survey-sondage.gc.ca. Même si les employés sont satisfaits en général de leur emploi, 69 p. 100 ont également indiqué que leurs superviseurs ne les aident pas suffisamment dans l'avancement de leur carrière (45 p. 100) et qu'ils hésitent à demander des affectations de perfectionnement (33 p. 100).

Au ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, chaque employé a la possibilité de se doter d'un plan de carrière personnel. Outre cette initiative, de nombreux ateliers sur la planification de carrière sont offerts ainsi que des ateliers à l'intention des gestionnaires en tant que guides pour la carrière. De plus, Agriculture et Agroalimentaire Canada offre un programme pilote de mentorat à l'intention des membres des groupes désignés et offre un programme d'orientation aux autochtones.

L'avancement professionnel fait partie intégrante d'une organisation d'apprentissage et, à long terme, nos clients en bénéficient. L'avancement professionnel permet d'accroître notre capacité d'offrir des résultats aux Canadiens grâce à l'accroissement des connaissances, des compétences et de l'expérience de nos employés. Par conséquent :

Nous recommandons que les ministères définissent et publient des politiques qui assureront l'accès à la planification de carrière et aux possibilités de formation et de perfectionnement. À l'instar de certains organismes, les ministères pourraient allouer un montant minimum tel que 5 p. 100 du budget ou 5 jours de formation par année. Nous demandons également aux ministères de s'engager à collaborer avec leurs employés en vue de préparer des plans de carrière personnalisés; cette mesure traduirait l'engagement de l'organisme envers l'employé et l'engagement de la personne visant ses possibilités de perfectionnement. Nous demandons aux ministères de terminer ce travail d'ici à la fin de l'exercice financier.

Non pas une conclusion mais un début

D'après les éléments mentionnés précédemment, nous avons opté pour certaines activités initiales en vue de régler les enjeux sur le mieux-être en milieu de travail relevés par les fonctionnaires. Nous nous sommes engagés à prendre des mesures et nous encourageons nos collègues à en faire autant. Nous savons pertinemment qu'il ne s'agit que d'un début au terme d'un long parcours. Nous espérons que ce rapport permettra d'apporter d'autres changements à mesure que nous continuons de répondre au sondage mené auprès des fonctionnaires et aux besoins changeants du milieu de travail. Nous avons la ferme intention de mettre sur pied d'autres initiatives dès que celles-ci seront achevées.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de vos suggestions au sujet de ce rapport ou de toute autre question relative au mieux-être en milieu de travail. Veuillez nous les faire parvenir à l'adresse suivante sur Internet : survey-sondage@tbs-sct.gc.ca.

Consultez notre site web!

Le site web du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a été mis à jour. Jetez-y un coup d'œil à l'adresse suivante : www.survey-sondage.gc.ca pour en savoir davantage sur :

- le Rapport du Sous-comité du CHF sur le recrutement
- le Rapport du Sous-comité du CHF sur l'apprentissage et le développement
- les Stratégies des RH en période de changement, une compilation des pratiques exemplaires ministérielles touchant diverses questions relatives au milieu de travail
- les événements d'apprentissage au sujet du mieux-être en milieu de travail, parrainés par le Secrétariat du Conseil du Trésor et visant à donner suite aux enjeux ministériels relevés dans le sondage et à appuyer l'objectif de la fonction publique sur le fait de devenir un milieu de travail exemplaire

Annexe A

Place aux idées nouvelles

Propositions relatives aux mesures de suivi du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Le rapport du Comité consultatif chargé du suivi du sondage
Mai 2000

Membres du Comité consultatif chargé du suivi du sondage

Joanne Toews, présidente
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Enrico Bonomo
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Frederic Borgatta
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Tom Clairmont
Alliance de la fonction publique du Canada

Mary Carman
Environnement Canada

Cathy Downes
Centre canadien de gestion

Cheryl Fraser
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Bobbi Grant
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Jocelyne Gravelle
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Vicky Johnston
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Francine Kennedy
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Bill Krause
Association des employé(e)s en sciences sociales

Jill LaRose
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Gary Lewis
Environnement Canada

Sally Luce
Commission de la fonction publique du Canada

Joan MacDonald
Office des transports du Canada

Warren Maidens
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Bob McIntosh
Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Kathryn Mohrmann-Watson
Bureau du Conseil privé

Joan Ouellet
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Michel Papineau
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Shalini Sahni
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Michel Smith
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Sharon Squire
Patrimoine canadien

John Tremble
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Cynthia Williams
Commission de la fonction publique du Canada

Adela Zamojski
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Préface

En novembre 1999, immédiatement après la diffusion des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le président du Sous-comité sur le bien-être en milieu de travail du Comité des hauts fonctionnaires a créé le Comité consultatif chargé du suivi du sondage. Le mandat de ce Comité était de recommander des mesures de suivi à prendre dans les organismes centraux ainsi que des mesures organisationnelles requises dans l'ensemble de l'administration publique fédérale. Les ministères et organismes ont formulé des recommandations sur leurs propres mesures internes.

Ce Comité visait à assurer la représentation des intérêts de l'employeur, d'autres organismes centraux, des syndicats représentant les employés, ainsi que des ministères et organismes de petite et de grande taille. Les membres du Comité ont cherché à déterminer les intérêts communs qu'ils pourraient satisfaire en abordant tous les défis et toutes les questions soulevés dans le cadre des résultats du sondage. Nous sommes d'avis que la collaboration qui a marqué nos travaux d'analyse des questions et d'élaboration des recommandations peut servir de modèle aux mesures de suivi qui seront mises de l'avant à l'échelle de l'administration publique.

Les travaux du Comité consultatif n'ont constitué qu'un volet des efforts appréciables que le gouvernement fédéral a déployés pour assurer le suivi du sondage. Outre les travaux des différents ministères et organismes, des gestionnaires particuliers ont entamé le dialogue avec leurs employés afin de savoir comment interpréter les résultats et comment y donner suite dans leurs unités organisationnelles respectives. Les sous-ministres et les administrateurs généraux des organismes se sont réunis dans le cadre de séances d'information sur le sondage afin d'étudier les résultats en regard de leurs services particuliers et de l'ensemble de l'administration fédérale. Le Comité a parrainé deux réunions d'une demi-journée avec les champions du sondage pour partager avec eux des pratiques exemplaires. Le sondage a suscité le dialogue et un changement significatif. Dans le court laps de temps qui s'est écoulé depuis la parution des résultats du Sondage en novembre 1999, les gestionnaires et les employés de la fonction publique du Canada ont pris davantage conscience de la nécessité d'une plus grande collaboration en vue d'apporter des changements à long terme dans certains secteurs et de prendre rapidement des mesures dans d'autres. Dans le cadre des séances d'information sur le sondage, le Secrétariat du Conseil du Trésor a également préparé un rapport sommaire en février 2000 dans lequel il fait ressortir une série impressionnante de plans et de mesures de longue portée mis de l'avant par les ministères et les organismes.

Nous sommes heureux de nous joindre à ceux qui réclament des changements constructifs visant à faire de la fonction publique du Canada un employeur de choix. Nous sommes persuadés que tous les Canadiens et les Canadiennes ont intérêt à ce que l'effectif de l'administration publique fédérale ait accès aux outils, à la formation et aux autres aides opérationnelles dont il a besoin pour continuer à bien servir les citoyens. L'excellence dans la prestation des services et l'efficacité sont les buts ultimes du sondage et des efforts de suivi connexes. Nous serions prêts à fournir d'autres idées qui transformeront les prochains sondages en d'impressionnants instruments de changement.

Résumé

Le Comité consultatif chargé du suivi du sondage, formé immédiatement après la diffusion des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, a reçu le mandat de recommander des mesures de suivi à prendre dans les organismes centraux ainsi que des mesures organisationnelles dans l'ensemble de l'administration publique fédérale. Nous sommes heureux de nous joindre à ceux qui réclament des changements constructifs visant à faire de la fonction publique du Canada un employeur de choix.

Le Comité s'est penché sur les solutions possibles aux problèmes en examinant les outils et les démarches que l'administration publique fédérale a élaborés et qui ont été élaborés pour son compte. Nous avons également consulté les champions du sondage dans chaque ministère et organisme pour savoir ce qu'ils estimaient être les mesures à prendre au niveau des organisations. Les membres du Comité ont retenu les quatre secteurs prioritaires suivants, pour lesquels des solutions immédiates et à long terme s'imposent :

1. Charge de travail
2. Équité du processus de sélection
3. Perfectionnement professionnel et apprentissage
4. Harcèlement et discrimination

La charge de travail est le principal problème

Les témoignages examinés nous portent à croire que la charge de travail est la question primordiale touchant la qualité de vie à la fonction publique du Canada. Nous sommes d'avis que des mesures immédiates s'imposent pour rendre les charges de travail plus raisonnables et pour atténuer le stress en milieu de travail. Nous sommes convaincus que, en réglant la question de la charge de travail, nous améliorerons les quatre secteurs prioritaires.

La culture concernant la charge de travail excessive est créée au sommet de l'organisation et elle passe à tous les échelons. Il faut mettre en place une nouvelle norme culturelle qui valorise la vie personnelle et la vie familiale des employés tout autant que leurs contributions professionnelles. À notre avis, la question est à ce point importante qu'elle commande l'attention de tous les sous-ministres et administrateurs généraux des organismes de même que celle du greffier du Conseil privé. Nous estimons que tous ces intervenants sont prêts à y donner suite.

Le problème se fait surtout sentir au niveau de la direction. En ce qui a trait à la charge de travail, les membres du groupe de la Direction ont fait connaître des taux d'insatisfaction supérieurs à ceux de tous les autres groupes ayant répondu au sondage. Leur situation pour ce qui est des heures de travail excessives, la croyance qu'ils doivent toujours être disponibles lorsqu'ils ne sont pas en réunions ou en déplacements officiels et le manque de souplesse entourant leurs propres horaires de travail exercent tous une influence négative sur les employés de leur service qui doivent déjà composer avec leurs propres tensions excessives au travail. Si le chef d'une unité travaille constamment les soirs et les fins de semaine et s'il prend peu de congés, les employés de son unité tenteront de l'imiter ou de le surpasser, au prix du stress et des heures supplémentaires.

Il existe divers moyens de s'acquitter d'une charge de travail excessive sans constamment demander aux employés de faire des heures supplémentaires. Il incombe au gouvernement de décider s'il doit engager d'autres personnes dans des secteurs précis pour s'occuper de nouveaux programmes, améliorer les niveaux de service ou donner suite à de nombreuses nouvelles priorités. Les procédés opérationnels doivent être examinés au lendemain des activités de réduction de l'effectif qui ont entraîné l'abolition de nombreux postes de soutien.

La fonction publique d'aujourd'hui travaille en collaboration sur presque toutes les questions. Bien que la technologie facilite la collaboration en permettant aux travailleurs de communiquer sur-le-champ avec des collègues d'autres ministères, ailleurs au pays ou dans le monde entier, elle laisse souvent entendre que les employés peuvent travailler aussi rapidement que la technologie, ce qui n'est pas toujours le cas.

Pour pouvoir respecter les délais et les normes de service, la fonction publique réduite des années 90 a eu recours à des employés pour de courtes périodes et à des contractuels. Cet effectif auxiliaire qui s'est considérablement accru ces dernières années a privé les employés à temps plein de ces affectations et des occasions de perfectionnement professionnel qu'elles présentent.

Équité du processus de sélection

Le sentiment d'iniquité des processus de sélection peut nuire à la capacité de la fonction publique de se renouveler, surtout lorsqu'il s'agit de recruter des jeunes. La Commission de la fonction publique a souligné récemment le besoin d'adopter, en matière de dotation en personnel, une approche fondée sur des valeurs permettant, croit-on, de régler les problèmes relatifs au sentiment d'iniquité du processus de sélection qui ont été soulevés dans le sondage. La Commission désire obtenir la collaboration des acteurs qui œuvrent dans tout le système quant à la manière de mettre en application cette approche. Ces changements sont attendus avec impatience, et des changements de fond du système pourraient être apportés, mais il faudra vraisemblablement compter plusieurs années avant qu'ils puissent l'être. Or, c'est dès maintenant qu'il faut accorder davantage de soutien au système.

Conformément au modèle de collaboration et d'ouverture que nous recommandons dans toutes les mesures de suivi du sondage, nous proposons aux gestionnaires de rencontrer les représentants syndicaux et les employés pour discuter des plans relatifs aux mesures de dotation prévues au cours de la prochaine année, ce qui comprend les mesures officieuses comme les affectations de perfectionnement. Les consultations préalables contribuent dans une très grande mesure à réduire la perception d'iniquité.

Le Comité conjoint sur l'équité en emploi du Conseil national mixte nous a grandement impressionnés. Il a produit un rapport dans lequel il a fourni des recommandations pour améliorer le soutien accordé aux membres des groupes désignés en modifiant les politiques et les procédures relatives au milieu de travail. Ces recommandations influeront sur l'équité du processus de sélection tout autant que sur les grandes questions que sont la discrimination et l'inclusivité.

Perfectionnement professionnel et apprentissage

En ce qui concerne la troisième génération de leaders, le perfectionnement professionnel sera un moyen couramment utilisé par les employeurs de choix. Les outils professionnels permettent d'attirer et de conserver les employés. L'administration publique peut offrir aux gens des carrières intéressantes et diversifiées, ainsi que de bonnes chances de perfectionnement. De nos jours, il n'est pas facile d'élaborer un cheminement de carrière dans la fonction publique. Quelles sont les bonnes démarches à suivre? Les employés ont besoin de services d'orientation et de soutien pour les aider à bâtir des carrières satisfaisantes dans notre milieu de travail. Nous devons accroître notre « capacité en matière de conseils professionnels » auprès des gens qui connaissent les possibilités de carrière au sein de la fonction publique.

Nous avons aussi besoin au niveau de la gestion, d'un processus décisionnel visant à accorder le temps et les budgets nécessaires afin de créer des activités d'apprentissage et de perfectionnement pour mettre davantage l'accent sur la participation horizontale. Les futurs besoins en ressources humaines de la fonction publique exigent l'attention, la collaboration et la contribution de tous les ministères.

Comment pouvons-nous montrer que le perfectionnement professionnel est une bonne chose pour l'avenir de la fonction publique? Un moyen est de reconnaître officiellement les gestionnaires qui appuient le perfectionnement des employés. Nous pourrions peut-être accroître leur responsabilité par l'intermédiaire du processus d'examen du rendement? Nous pourrions aussi transmettre un message clair en établissant des comptes personnels pour l'apprentissage et le perfectionnement professionnel. En annonçant qu'un pourcentage minimal de l'allocation budgétaire ou qu'un nombre minimal de jours doivent être consacrés au perfectionnement, nous confirmerions que le perfectionnement est important dans le quotidien des gens.

Aux fins du perfectionnement professionnel, la mobilité est un autre élément qui exige une révision de nos règlements sur les déplacements et les réinstallations. Nous devons créer de nouvelles politiques qui suscitent la confiance et de véritables partenariats avec les employés.

Nous reconnaissons l'importance des programmes de transition qui procurent aux employés des possibilités d'avancement professionnel. Nous tenons à faire remarquer le succès qu'a connu le programme de préparation à l'emploi du Groupe de gestion des systèmes d'ordinateurs (CS) et à signifier notre appui aux Comités conjoints de transition de la carrière, qui constituent un bon modèle de collaboration entre la direction et les syndicats et facilitent la mobilité professionnelle dans la région de la capitale nationale et dans les régions.

Harcèlement et discrimination

À partir d'autres sources que le sondage, on a constaté que le harcèlement à la fonction publique du Canada était principalement attribuable à de mauvaises relations qui existent entre collègues, entre des employés et des clients ou entre des employés et des entrepreneurs. La discrimination est un manque de respect pour la diversité qui donne parfois lieu à des traitements inéquitables par des personnes ou des institutions. Dans les deux cas, la création d'un climat de travail respectueux peut contribuer grandement à éliminer les traitements inadéquats. L'acceptation de

la diversité sous toutes ses formes peut faire diminuer énormément les éventuelles situations d'abus.

Nous estimons que toutes les séances d'orientation et tous les programmes de formation à l'intention des surveillants et des gestionnaires devraient inclure des modules sur le harcèlement et la discrimination. Il pourrait être profitable d'inviter les employés à assister à ces programmes de formation des gestionnaires pour que les employés et les gestionnaires puissent examiner ensemble la situation, apprendre à connaître les limites acceptables des interactions en milieu de travail et discuter des composantes d'un milieu de travail respectueux.

À l'heure actuelle, la fonction publique examine sa politique en matière de harcèlement ainsi que la définition même du terme « harcèlement ». Nous sommes d'avis que cet important examen vient à point nommé. Compte tenu du fait que les employés chargés des opérations ont connu beaucoup plus de problèmes que les autres employés, il conviendrait de sensibiliser les organismes centraux à la nécessité d'adopter des moyens novateurs de communiquer la nouvelle politique à tous les employés, y compris ceux qui ne peuvent pas consacrer une demi-heure de leur temps de travail à la lecture d'une brochure d'une vingtaine de pages.

Lorsqu'ils font l'objet de harcèlement, les gens doivent pouvoir trouver un endroit neutre où traiter d'une situation difficile survenue au travail. Les ressources actuelles pour le règlement des conflits peuvent faire l'objet d'un modèle appliqué à l'échelle de la fonction publique, qui sera également mis à la disposition des petits organismes. Lorsqu'ils sont confrontés à un problème, les gens ne veulent pas nécessairement mettre un terme à une relation professionnelle, ils veulent plutôt pouvoir travailler en paix. Toutefois, les conséquences doivent être claires pour la personne responsable du harcèlement, si la gravité de la situation ne permet pas de rétablir des relations professionnelles harmonieuses.

Recommandations générales

Lors de l'examen de nos recommandations sur les quatre secteurs prioritaires, nous en avons formulé d'autres de nature plus générale qui donnent suite à toutes ces priorités.

D'abord, un certain nombre de nos recommandations ont pour objet de veiller à ce que, dans un monde qui évolue rapidement, les questions relatives aux ressources humaines auxquelles est confronté le gouvernement fédéral reçoivent tout autant d'attention que celles relatives aux programmes et aux politiques. Nous savons que les sous-ministres et les administrateurs généraux des organismes sont d'accord sur ce point. Nous estimons que l'excellence des résultats en matière d'élaboration des politiques et d'exécution des programmes est directement le fait des efforts et du dévouement d'un effectif bien motivé et bien formé. C'est pourquoi nous sommes convaincus que l'administration publique fédérale peut profiter de l'occasion du passage à une démarche plus centrée en matière de planification des activités et de rapports sur ces dernières pour veiller à ce que les plans relatifs aux ressources humaines fassent partie intégrante de cette démarche. Les plans d'activités devraient comprendre des sections précises fournissant des renseignements détaillés sur les questions relatives au perfectionnement professionnel et d'autres questions sur le milieu de travail qui doivent être réglées pour veiller à ce que les employés puissent bien exécuter leur travail. Ces renseignements ne doivent pas être simplement consignés dans une annexe.

Nous sommes également persuadés que le nouveau programme de gestion du rendement des cadres de direction offre une bonne occasion d'ajouter aux ententes sur le rendement de ceux-ci des engagements permanents quant aux plans qu'ils mettront en place pour traiter les problèmes clés soulevés par les employés dans le cadre du sondage. De plus, nous sommes d'avis que les ententes sur le rendement des gestionnaires à tous les niveaux devraient comprendre de tels engagements.

Nos deux dernières recommandations traitent des prochaines étapes en vue de la préparation du prochain sondage à mener auprès des fonctionnaires fédéraux.

Les travaux du présent Comité ont été très encourageants et productifs. Nous estimons que le Comité devrait continuer à fournir des conseils et une orientation pour la mise en place du prochain sondage. Par ailleurs, nous croyons que le moment est venu de mettre à l'essai l'incidence du premier sondage. Nous recommandons aux sous-ministres et aux administrateurs généraux des organismes de tenir un « mini-sondage » pour savoir si les employés ont amorcé un dialogue en vue du changement depuis la parution des résultats du sondage et s'ils continuent d'y participer.

Observations

Examen du cadre législatif

Les résultats du sondage font clairement ressortir les problèmes qui sous-tendent les relations professionnelles dans la fonction publique. Les lois et règlements en vigueur fournissent un cadre imposant un grand nombre de règles et de procédures qui découragent la collaboration sur les priorités découlant du sondage entre la direction, les représentants des employés et les employés. Ceux qui cherchent à respecter ces règles finissent par ne plus vouloir trouver de solutions fondées sur les valeurs et intérêts que partagent les gestionnaires, les employés et leurs représentants. Les consultations et les négociations collectives efficaces peuvent fournir les mécanismes de résolution des problèmes nécessaires pour corriger de nombreux problèmes mentionnés dans le sondage. Nous sommes d'avis que la mise en place d'une structure de soutien adéquate permettra d'apporter des solutions à long terme, mais il pourrait être nécessaire d'examiner le cadre législatif dans le dessein d'adopter des lois plus souples et moins normatives qui donnent aux parties en cause le pouvoir de régler les problèmes qui surviennent en milieu de travail.

Incidence des employeurs distincts sur la mobilité professionnelle

La diversification des modes de prestation des services et la création d'employeurs distincts ont fait diminuer les chances de perfectionnement. Comme les employeurs ne sont pas tous assujettis aux mêmes cadres législatifs ni aux mêmes régimes de gestion des ressources humaines, des mesures particulières devront être prises pour éliminer les obstacles à la mobilité.

Norme générale de classification

Nous aimerions que le gouvernement fédéral profite de l'occasion que lui offre l'adoption de la Norme générale de classification pour changer la culture en matière de dotation et de

perfectionnement professionnel. La réduction du nombre de groupes professionnels et de niveaux devrait faire augmenter les possibilités de mobilité latérale. Si les employés et les gestionnaires peuvent percevoir les avantages que présente une carrière axée sur une expérience plus solide et plus diversifiée et si nous arrivons à rationaliser le processus d'avancement, nous réussirons à modifier les attitudes négatives des employés à l'égard de la dotation et des perspectives de perfectionnement.

Conclusion

Même si toutes les questions jugées prioritaires par le Comité consultatif sont complexes, il n'en demeure pas moins qu'elles sont, en quelque sorte, liées à la charge de travail. Il faut une plus grande ouverture d'esprit, un plus grand dialogue et un plus grand engagement à l'endroit des intérêts communs pour le bien-être du milieu de travail et l'efficacité organisationnelle à tous les niveaux de la fonction publique. Les membres du Comité consultatif représentent des organisations ayant des points de vue souvent très divergents. Nous osons espérer que, une fois notre tâche accomplie, notre modèle de collaboration entre les gestionnaires, les représentants syndicaux, les grands ministères, les petits organismes et les organismes centraux servira d'exemple à tous ceux qui œuvrent à améliorer notre milieu de travail. Nous sommes bien conscients que les employés et les syndiqués sont, en réalité, les mêmes personnes et que les gestionnaires et les représentants des employés tentent par tous les moyens d'assurer le bien-être de l'ensemble des fonctionnaires. Nous avons constaté que le seul fait d'examiner de concert des questions complexes nous a permis d'adopter des points de vue communs qui tiennent compte de nos intérêts variés. L'expérience acquise à titre de membres du Comité consultatif nous permet d'espérer que des mesures efficaces seront prises rapidement, même à l'égard des questions complexes sur lesquelles nous nous sommes penchés, afin de faire de la fonction publique un lieu de travail de choix.

Nos recommandations

Charge de travail et heures supplémentaires

1. Les administrateurs généraux des organismes centraux donnent l'exemple, suivis des sous-ministres et des premiers dirigeants des organismes, en matière de gestion des priorités en élaborant un processus d'établissement des priorités pour intégrer les initiatives et évaluer les effets cumulatifs des priorités multiples, le caractère raisonnable des délais fixés et des calendriers établis, ainsi que les répercussions sur les employés.

2. Les sous-ministres et les premiers dirigeants des organismes renforcent les dispositions relatives aux heures supplémentaires des conventions collectives et créent un climat dans lequel les heures supplémentaires ne constituent pas toujours la solution automatique aux problèmes liés à la charge de travail.

3. Les sous-ministres, les premiers dirigeants des organismes et leurs équipes de la haute direction assument la responsabilité de la question liée à la charge de travail et tous ceux qui sont appelés à diriger des employés donnent le ton en ce qui concerne le respect des politiques relatives à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les surveillants et les gestionnaires à tous les niveaux qui permettent aux employés d'équilibrer leur vie personnelle et leur vie professionnelle doivent être récompensés.

4. Les gestionnaires à tous les niveaux prennent des mesures proactives pour arriver à équilibrer la vie personnelle et la vie professionnelle des employés en offrant, par exemple, des horaires de travail variables. Ils justifient les cas où l'accès à ces horaires est refusé à certains employés ou groupes d'employés.

5. Examiner tous les comités ministériels actuels pour vérifier s'ils demeurent pertinents et en préciser le mandat et les calendriers, améliorer les moyens de concerter les efforts et réduire le dédoublement des travaux. Les méthodes de travail devraient être rajustées afin de permettre la collaboration sans imposer de fardeau excessif aux employés.

6. Procéder à titre de projet pilote à une étude de l'organisation et des méthodes concernant le recours au courrier électronique et aux autres modes de communication technologiques pour s'assurer qu'ils réduisent et non augmentent la charge de travail. Il conviendrait de mettre au point un protocole à l'échelle de la fonction publique qui s'accompagne de programmes de formation visant à assurer l'utilisation efficace de la technologie.

7. a) Reconnaître le bien-fondé des demandes légitimes et bien étayées d'augmentation des ressources humaines pour la gestion de programmes nouveaux et permanents, et leur assurer le soutien voulu. Il faudrait inclure un énoncé de l'impact sur les ressources humaines dans toutes les présentations au Cabinet, ainsi que dans toutes les activités relatives à l'Intégrité des programmes et les autres activités budgétaires, et le reproduire dans toutes les présentations au Conseil du Trésor.

b) Réserver un pourcentage minimum fixe des fonds affectés à l'initiative du Gouvernement en direct et à d'autres initiatives d'amélioration du service externe pour pouvoir accorder le soutien voulu aux employés et leur fournir la formation et le perfectionnement nécessaires afin qu'ils puissent assurer la prestation de ces nouveaux services en direct.

8. Mener une étude sur le stress en milieu de travail, sous l'égide du Conseil national mixte, afin d'obtenir des données repères sur les congés liés au stress et sur l'incidence du stress sur la productivité.

9. Envisager sérieusement la possibilité de constituer des bassins ministériels d'employés nommés pour une période indéterminée à qui les ministères et organismes pourront confier des affectations de courte durée découlant de charges de travail excessives.

Équité du processus de sélection

10. a) Encourager la consultation proactive des employés et des représentants des employés sur les stratégies globales de dotation en personnel par tous les gestionnaires chargés du recrutement, afin de rendre le processus de dotation plus transparent et plus équitable.

b) Tous les sous-ministres et administrateurs généraux des organismes consultent périodiquement les employés et les représentants des employés pour trouver des moyens de rendre les systèmes de dotation de leurs organisations respectives plus transparents et inclusifs.

c) La Commission de la fonction publique et les ministères et organismes concertent leurs efforts de manière à accroître la confiance des employés en l'équité et la transparence du processus de sélection.

11. Les ministères et organismes surveillent et vérifient périodiquement le processus de dotation, surtout en ce qui a trait à l'ouverture et aux communications avec les employés, et à l'accès des employés aux occasions de perfectionnement, en particulier dans les groupes comme ceux chargés des opérations où on perçoit le plus d'iniquité. Les résultats obtenus sont communiqués aux employés et à leurs représentants, et les correctifs nécessaires sont apportés.

12. Appuyer les conclusions générales du rapport du Comité conjoint sur l'équité en emploi du Conseil national mixte et de tout plan d'action qu'il préconise.

Perfectionnement professionnel et apprentissage

13. Préparer et tenir à jour un guide sur le Web pour orienter le perfectionnement et l'apprentissage de tous les employés, qui s'inspire des meilleurs outils et pratiques existants.

14. Stabiliser et appuyer le programme du Comité conjoint de transition dans la carrière.

15. Les syndicats s'occupent de manière proactive des questions de perfectionnement professionnel et d'apprentissage. Entre autres moyens, il faudrait songer aux négociations collectives, au Conseil national mixte, à des consultations officielles et aux initiatives de groupes professionnels.

Harcèlement et discrimination

16. a) Revoir la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor relative au harcèlement en milieu de travail afin de rationaliser les processus et de régler le plus rapidement possible les conflits. Les définitions des termes « harcèlement » et « abus de pouvoir » devraient être précisées.

b) Mettre au point une stratégie de communication à l'échelle du gouvernement pour annoncer la politique révisée relative au harcèlement et à la discrimination. Publier le matériel existant sur le milieu de travail sans harcèlement et établir des liens avec le site Web du Conseil du Trésor pour faciliter la diffusion des documents et sensibiliser davantage la population à cet égard.

c) La stratégie de communication devrait comprendre des renseignements sur la manière de traiter les cas de harcèlement par les clients.

17. Les employés doivent pouvoir accéder rapidement à des mécanismes de recours en cas de harcèlement et de discrimination. Il faut songer à corriger immédiatement les effets des récentes décisions judiciaires sur l'actuelle procédure de règlement des griefs.

18. a) Les syndicats et les organismes centraux élaborent ensemble des modules de formation et des séances d'information obligatoires sur le harcèlement, la résolution des conflits et le milieu de travail respectueux.

b) Le mode de prestation est choisi après consultation des ministères et des organismes.

19. Adopter un modèle d'échelle graduée ou de continuum sur l'équité, comme celui proposé par Trevor Wilson, TWI Inc., à titre de norme du gouvernement pour la mesure des progrès réalisés en matière de lutte contre la discrimination et d'inclusivité.

20. Inciter tous les ministères et organismes à recourir aux mécanismes de règlement rapide des conflits, dont ceux offerts par le Bureau de gestion des conflits du ministère de la Justice.

21. Le prochain sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux devrait comporter des questions plus claires sur le harcèlement et la discrimination.

Recommandations générales

22. Tous les ministères et organismes intègrent les questions liées aux ressources humaines, dont le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, à leurs plans d'activité et les signalent dans leur *Rapport sur les plans et les priorités*.

23. Les ententes sur le rendement de tous les cadres de direction et gestionnaires comprennent des engagements permanents à l'endroit du perfectionnement professionnel des employés, de l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle et celles des employés relevant d'eux, de l'équité et de la transparence des processus de sélection et de la formation relative aux politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination et du soutien manifesté à cet égard.

24. Le Comité consultatif chargé du suivi du sondage reprendra ses travaux à l'automne pour s'occuper du prochain sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, notamment :

- confirmer les principes et leur conformité à un cadre de gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique;
- surveiller la conception du deuxième sondage;
- assurer la participation des syndicats, des ministères et des organismes.

25. Les sous-ministres et les premiers dirigeants des organismes consultent tous les employés, d'ici décembre 2000, pour confirmer les mesures prises à la suite du sondage et leur posent les questions suivantes :

- Avez-vous discuté des résultats du sondage avec votre gestionnaire?
- A-t-on pris des mesures :
  - a) dans votre unité de travail?
  - b) dans votre ministère ou organisme?
- Êtes-vous au courant de mesures prises à l'échelle de l'administration fédérale?

1. Introduction

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 est le premier sondage du genre mené dans le monde entier. Il s'adressait à tous les employés d'une administration publique et représentait un recensement de la fonction publique fédérale. Plus de 104 000 fonctionnaires fédéraux ont répondu à des questions sur tous les aspects de leur travail, qu'il s'agisse d'indiquer s'ils jugent leur travail important, de faire part de leur degré de satisfaction à l'égard des possibilités de perfectionnement professionnel ou même de laisser savoir s'ils estiment avoir été victime de discrimination.

Le sondage a été mené à un moment où des améliorations du milieu de travail du gouvernement fédéral étaient vivement attendues. La fonction publique fédérale sortait à peine d'une période d'Examen des programmes, qui a mené à l'élimination de 50 000 emplois et au transfert de 50 000 autres vers des employeurs distincts, de même que d'une longue période de suspension des négociations collectives et de gel des salaires. Le sondage visait à faire le point sur les conditions qui existaient dans la fonction publique et à cerner les secteurs pouvant être améliorés.

Dans leurs réponses au sondage, les fonctionnaires ont précisé des éléments très positifs. Ils ont indiqué qu'ils estimaient leur travail important dans une proportion de 96 p. 100, 87 p. 100 des répondants ont dit être fiers du travail fait par leur unité, 88 p. 100 ont affirmé aimer leur travail et 75 p. 100 ont dit que le milieu de travail de leur ministère ou organisme était agréable.

Satisfaction au travail

- 96 % ont dit estimer que leur travail était important
- 87 % sont fiers du travail fait dans leur unité
- 88 % aiment leur travail
- 75 % disent que le milieu de travail de leur ministère ou organisme est agréable

Les répondants ont également fait part de quelques préoccupations précises. Ils ont affirmé dans une proportion de 49 p. 100 que, parfois ou toujours, leur charge de travail n'était *pas* raisonnable. De fait, 45 p. 100 des répondants ont dit que la charge de travail a été invoquée pour justifier le refus d'une demande d'affectation de perfectionnement. Au total, 48 p. 100 des répondants étaient en *dés*accord avec l'énoncé selon lequel leur ministère mettait tout en œuvre pour appuyer le perfectionnement professionnel des employés. Le tiers des répondants n'étaient pas d'accord avec l'énoncé selon lequel le processus de sélection des titulaires des postes dans leur ministère ou organisme était équitable. Enfin, 20 p. 100 des répondants ont affirmé avoir

Grandes questions

- 49 % estiment que leur charge de travail n'est *pas* raisonnable
- 48 % ont dit que leur ministère ne mettait pas tout en œuvre pour appuyer le perfectionnement professionnel des employés
- 33 % ont affirmé que le processus de sélection des titulaires des postes n'est pas équitable

1. Introduction

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 1999 est le premier sondage du genre mené dans le monde entier. Il s'adressait à tous les employés d'une administration publique et représentait un recensement de la fonction publique fédérale. Plus de 104 000 fonctionnaires fédéraux ont répondu à des questions sur tous les aspects de leur travail, qu'il s'agisse d'indiquer s'ils jugent leur travail important, de faire part de leur degré de satisfaction à l'égard des possibilités de perfectionnement professionnel ou même de laisser savoir s'ils estiment avoir été victime de discrimination.

Le sondage a été mené à un moment où des améliorations du milieu de travail du gouvernement fédéral étaient vivement attendues. La fonction publique fédérale sortait à peine d'une période d'Examen des programmes, qui a mené à l'élimination de 50 000 emplois et au transfert de 50 000 autres vers des employeurs distincts, de même que d'une longue période de suspension des négociations collectives et de gel des salaires. Le sondage visait à faire le point sur les conditions qui existaient dans la fonction publique et à cerner les secteurs pouvant être améliorés.

Dans leurs réponses au sondage, les fonctionnaires ont précisé des éléments très positifs. Ils ont indiqué qu'ils estimaient leur travail important dans une proportion de 96 p. 100, 87 p. 100 des répondants ont dit être fiers du travail fait par leur unité, 88 p. 100 ont affirmé aimer leur travail et 75 p. 100 ont dit que le milieu de travail de leur ministère ou organisme était agréable.

Satisfaction au travail

- **96 %** ont dit estimer que leur travail était important
- **87 %** sont fiers du travail fait dans leur unité
- **88 %** aiment leur travail
- **75 %** disent que le milieu de travail de leur ministère ou organisme est agréable

Les répondants ont également fait part de quelques préoccupations précises. Ils ont affirmé dans une proportion de 49 p. 100 que, parfois ou toujours, leur charge de travail n'était *pas* raisonnable. De fait, 45 p. 100 des répondants ont dit que la charge de travail a été invoquée pour justifier le refus d'une demande d'affectation de perfectionnement. Au total, 48 p. 100 des répondants étaient en *dés*accord avec l'énoncé selon lequel leur ministère mettait tout en œuvre pour appuyer le perfectionnement professionnel des employés. Le tiers des répondants n'étaient pas d'accord avec l'énoncé selon lequel le processus de sélection des titulaires des postes dans leur ministère ou organisme était équitable. Enfin, 20 p. 100 des répondants ont affirmé avoir

Grandes questions

- **49 %** estiment que leur charge de travail n'est *pas* raisonnable
- **48 %** ont dit que leur ministère ne mettait pas tout en œuvre pour appuyer le perfectionnement professionnel des employés
- **33 %** ont affirmé que le processus de sélection des titulaires des postes n'est pas équitable

été à un moment donné victimes de harcèlement au travail, contre 18 p. 100 qui ont dit avoir été victimes de discrimination. La plus grande préoccupation pourrait bien être le fait que 58 p. 100 des répondants ont indiqué ne pas croire que la haute direction s'efforcerait de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage. Nous tenons également à préciser qu'environ 80 p. 100 des employés des groupes opérationnels n'ont pas répondu au sondage.

20 % **ont indiqué avoir été victimes de harcèlement**

18 % **ont été victimes de discrimination**

58 % **ne croient pas que la haute direction s'efforcera de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage**

Accent sur le service aux Canadiens et aux Canadiennes

Le sondage représente un important volet des efforts déployés en vue de mettre sur pied la fonction publique dont les Canadiens et les Canadiennes auront besoin au XXI[e] siècle. Dans le discours du Trône, le gouvernement du Canada a fait connaître son intention de veiller à ce que le peuple canadien continue de recevoir des fonctionnaires fédéraux des services de la plus haute qualité :

> Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI[e] siècle.

Dans le *Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a énoncé en des termes clairs la *raison d'être* de tous les efforts déployés en vue de renouveler la fonction publique, ce qui comprend le sondage et les mesures de suivi connexes :

> Nous devons créer un milieu de travail stimulant pour tous les fonctionnaires, afin qu'ils se sentent prêts tous les jours à servir leurs concitoyens. Nous devons attirer et retenir les gens les plus brillants afin que nous puissions offrir les meilleurs conseils stratégiques. Nous devons motiver une génération entière de nouveaux diplômés prometteurs afin qu'ils envisagent une carrière dans la fonction publique. Aux employés actuels, nous devons fournir les occasions de perfectionnement et d'apprentissage tout en leur offrant l'appui nécessaire. Nous devons enfin devenir une organisation davantage axée sur l'apprentissage et qui a à cœur de s'améliorer sans cesse. Les Canadiens et les parlementaires ne méritent rien de moins.

Des mesures centralisées s'imposent

Bien que les milieux de travail particuliers s'affairent à régler la plupart des problèmes soulevés dans le sondage, il reste que certaines mesures devront être prises par le centre et les organismes centraux du gouvernement fédéral et par l'entremise de mesures concertées des ministères et des organismes particuliers. D'autres problèmes exigent la coordination des efforts à l'appui de certains groupes professionnels ou de certaines collectivités de travailleurs. Dans tous les cas, le

été à un moment donné victimes de harcèlement au travail, contre 18 p. 100 qui ont dit avoir été victimes de discrimination. La plus grande préoccupation pourrait bien être le fait que 58 p. 100 des répondants ont indiqué ne pas croire que la haute direction s'efforcerait de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage. Nous tenons également à préciser qu'environ 80 p. 100 des employés des groupes opérationnels n'ont pas répondu au sondage.

20 %	ont indiqué avoir été victimes de harcèlement
18 %	ont été victimes de discrimination
58 %	ne croient pas que la haute direction s'efforcera de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage

Accent sur le service aux Canadiens et aux Canadiennes

Le sondage représente un important volet des efforts déployés en vue de mettre sur pied la fonction publique dont les Canadiens et les Canadiennes auront besoin au XXI^{e} siècle. Dans le discours du Trône, le gouvernement du Canada a fait connaître son intention de veiller à ce que le peuple canadien continue de recevoir des fonctionnaires fédéraux des services de la plus haute qualité :

> Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^{e} siècle.

Dans le *Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a énoncé en des termes clairs la *raison d'être* de tous les efforts déployés en vue de renouveler la fonction publique, ce qui comprend le sondage et les mesures de suivi connexes :

> Nous devons créer un milieu de travail stimulant pour tous les fonctionnaires, afin qu'ils se sentent prêts tous les jours à servir leurs concitoyens. Nous devons attirer et retenir les gens les plus brillants afin que nous puissions offrir les meilleurs conseils stratégiques. Nous devons motiver une génération entière de nouveaux diplômés prometteurs afin qu'ils envisagent une carrière dans la fonction publique. Aux employés actuels, nous devons fournir les occasions de perfectionnement et d'apprentissage tout en leur offrant l'appui nécessaire. Nous devons enfin devenir une organisation davantage axée sur l'apprentissage et qui a à cœur de s'améliorer sans cesse. Les Canadiens et les parlementaires ne méritent rien de moins.

Des mesures centralisées s'imposent

Bien que les milieux de travail particuliers s'affairent à régler la plupart des problèmes soulevés dans le sondage, il reste que certaines mesures devront être prises par le centre et les organismes centraux du gouvernement fédéral et par l'entremise de mesures concertées des ministères et des organismes particuliers. D'autres problèmes exigent la coordination des efforts à l'appui de certains groupes professionnels ou de certaines collectivités de travailleurs. Dans tous les cas, le

présent rapport tient compte du fait que le centre doit prendre des mesures pour régler les questions globales à court, à moyen et à long terme.

Nous estimons que d'importantes améliorations pourront être apportées grâce à la mise en œuvre des mesures de suivi précises que nous recommandons. Certaines exigent l'investissement de fonds dans des activités telles que la formation officielle, tandis que d'autres demandent simplement un changement du mode d'exécution du travail. D'autres encore prévoient l'injection de ressources supplémentaires pour l'effectif ou l'infrastructure à l'appui de mesures coordonnées à l'échelle de l'administration publique. Nous sommes d'avis que les investissements nécessaires seront modestes, mais qu'ils se traduiront par un rendement appréciable pour les ministères et organismes particuliers, les Canadiens et les Canadiennes et l'administration publique dans son ensemble.

Quatre secteurs d'intervention prioritaire à l'échelle de la fonction publique

Le Comité consultatif chargé du suivi au sondage s'est penché sur les réponses possibles aux problèmes en examinant les outils et les démarches que l'administration fédérale a élaborés et qui ont été élaborés pour son compte. Nous avons également consulté les champions du sondage dans chaque ministère et organisme pour savoir ce qu'ils estimaient être les mesures à prendre au niveau des organisations. Les membres du Comité ont d'abord décelé neuf secteurs d'intervention prioritaire, puis décidé de centrer leurs efforts sur les quatre secteurs suivants afin de trouver des solutions immédiates et à long terme :

- Charge de travail
- Équité du processus de sélection
- Perfectionnement professionnel et apprentissage
- Harcèlement et discrimination

D'autres secteurs ont été cernés, à savoir la classification, le partage de l'information, la voix au chapitre dans les affaires du milieu de travail et la création et le maintien d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans le cadre de la première séance d'information sur le sondage, les sous-ministres ont fait savoir que les communications constituaient également une question prioritaire.

La charge de travail est le principal problème

S'il est vrai que nous avons établi quatre problèmes prioritaires exigeant des mesures immédiates et à long terme, les témoignages que nous avons étudiés nous portent à croire que la charge de travail constitue le problème primordial influant sur la qualité de vie à la fonction publique du Canada. Les résultats du sondage montrent que près d'un répondant sur deux est d'avis que sa charge de travail n'est pas raisonnable et envisage avec beaucoup plus de pessimisme son avenir professionnel et son milieu de travail. Ces répondants ont aussi moins tendance à faire part de leur intention de demander une affectation de perfectionnement.

Il ne fait aucun doute que la charge de travail excessive limite considérablement l'accès des personnes aux occasions d'apprentissage et de perfectionnement professionnel. Elle augmente le

stress en milieu de travail et peut contribuer à un milieu négatif davantage propice au harcèlement et à la discrimination. Les personnes prises dans l'engrenage d'un cycle de surcroît de travail et de carrière bloquée ont davantage tendance à juger que le système de dotation est inéquitable. Nous sommes d'avis que des mesures immédiates doivent être prises pour rendre la charge de travail plus raisonnable et atténuer le stress en milieu de travail, mesures qui s'aligneraient sur les recommandations que nous formulons dans la prochaine section du présent rapport.

Observations

Examen du cadre législatif

Les résultats du sondage font clairement ressortir les problèmes qui sous-tendent les relations professionnelles dans la fonction publique. Les lois et règlements en vigueur fournissent un cadre imposant un grand nombre de règles et de procédures qui découragent la collaboration sur les priorités découlant du sondage entre la direction, les représentants des employés et les employés. Ceux qui cherchent à respecter ces règles finissent par ne plus vouloir trouver de solutions fondées sur les valeurs et intérêts que partagent les gestionnaires, les employés et leurs représentants. Des consultations efficaces et la négociation collective peuvent fournir les mécanismes de résolution des problèmes nécessaires pour corriger de nombreux problèmes mentionnés dans le sondage. Nous sommes d'avis que la mise en place d'une structure de soutien adéquate permettra d'apporter des solutions à long terme, mais il pourrait être nécessaire d'examiner le cadre législatif dans le dessein d'adopter des lois plus souples et moins normatives qui donnent aux parties en cause le pouvoir de régler les problèmes qui surviennent en milieu de travail.

Incidence des employeurs distincts sur la mobilité de la carrière

Si nous nous attardons aux problèmes soulevés dans les ministères et organismes fédéraux, nous nous inquiétons également des mesures prises par des employeurs distincts, en particulier celles portant sur le perfectionnement professionnel. Nous aimerions que l'administration fédérale mette au point un mécanisme de soutien de la mobilité entre les employeurs distincts, d'une part, et les ministères et organismes fédéraux, d'autre part, qui saurait profiter aux employés à l'échelle de la fonction publique fédérale. La diversification des modes de prestation des services et la création d'employeurs distincts ont fait diminuer les chances de perfectionnement. Comme les employeurs ne sont pas tous assujettis aux mêmes cadres législatifs ni aux mêmes régimes de gestion des ressources humaines, des mesures particulières devront être prises pour éliminer les obstacles à la mobilité.

Norme générale de classification

Nous préconisons également la mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion des ressources humaines qui appuient le perfectionnement des employés. Nous aimerions que le gouvernement fédéral profite de l'occasion que lui offre l'adoption de la Norme générale de classification pour changer la culture en matière de dotation et de perfectionnement professionnel. La réduction du nombre de groupes professionnels et de niveaux devrait faire augmenter les possibilités de

mobilité latérale. Si les employés et les gestionnaires peuvent percevoir les avantages que présente une carrière axée sur une expérience plus solide et plus diversifiée et si nous arrivons à rationaliser le processus d'avancement, nous réussirons à modifier les attitudes négatives des employés à l'égard de la dotation et des perspectives de perfectionnement.

2. Charge de travail et heures supplémentaires

Conformément aux résultats du sondage, la charge de travail excessive et les heures supplémentaires non payées sont des problèmes généralisés dans la fonction publique du Canada. Quarante-trois pour cent des répondants ont fait savoir, qu'au cours de la dernière année, ils avaient fait des heures supplémentaires pour lesquelles ils n'avaient pas été rémunérés. Trente-cinq pour cent des répondants ont indiqué qu'ils estimaient ne pas pouvoir réclamer des heures supplémentaires pour les heures travaillées.

Le pourcentage de répondants est encore plus grand lorsque les employés touchent un salaire plus élevé (plus de 50 000 $ par année), qu'ils occupent des postes de la catégorie professionnelle ou de la direction et qu'ils ont à tout le moins un baccalauréat.

Charge de travail excessive

43 % **ont fait des heures supplémentaires non payées au cours de la dernière année**

35 % **estiment ne pas pouvoir réclamer les heures supplémentaires pour les heures travaillées**

Le problème de la charge de travail excessive et des heures supplémentaires non payées survient dans les ministères et organismes de petite et de grande taille, dans la région de la capitale nationale, dans les bureaux régionaux et locaux partout au Canada, ainsi que dans les bureaux à l'étranger. Cette situation se produit pour les travailleurs comptant au moins 20 années de service dans la fonction publique et chez les nouveaux diplômés qui viennent d'intégrer l'effectif. Bien que tous les niveaux de la hiérarchie doivent s'attaquer au problème, il demeure inquiétant que la première expérience des jeunes dans le cadre de carrières à la fonction publique soit entachée par l'impression que les heures de travail ne sont pas rémunérées à leur juste valeur. Nous avons appris que certains candidats à des postes à la fonction publique remettent en question les exigences relatives aux heures supplémentaires par suite de la parution des résultats du sondage et d'une sensibilisation à ces derniers.

Un problème fondamental

Le problème de la charge de travail excessive et des heures supplémentaires est lié à de très nombreux autres problèmes, dont tous les secteurs d'intervention prioritaire que nous avons indiqués dans le présent rapport.

Lorsque les gens sont débordés, les gestionnaires hésitent à laisser des employés accepter des affectations de perfectionnement, ce qui crée des obstacles à l'avancement professionnel.

Lorsqu'aucun allégement de la charge de travail n'est en vue, les employés ne suivent pas la formation nécessaire.

Les gestionnaires surchargés de priorités estiment qu'ils doivent doter rapidement les postes, habituellement en recourant à des employés nommés pour des périodes déterminées ou à des employés en détachement et confient à des experts-conseils certains des travaux, de sorte que les employés réguliers estiment avoir été privés des possibilités d'affectation ou de perfectionnement en raison de pratiques qui semblent inéquitables.

2. Charge de travail et heures supplémentaires

Conformément aux résultats du sondage, la charge de travail excessive et les heures supplémentaires non payées sont des problèmes généralisés dans la fonction publique du Canada. Quarante-trois pour cent des répondants ont fait savoir, qu'au cours de la dernière année, ils avaient fait des heures supplémentaires pour lesquelles ils n'avaient pas été rémunérés. Trente-cinq pour cent des répondants ont indiqué qu'ils estimaient ne pas pouvoir réclamer des heures supplémentaires pour les heures travaillées.

Le pourcentage de répondants est encore plus grand lorsque les employés touchent un salaire plus élevé (plus de 50 000 $ par année), qu'ils occupent des postes de la catégorie professionnelle ou de la direction et qu'ils ont à tout le moins un baccalauréat.

Charge de travail excessive

43 % ont fait des heures supplémentaires non payées au cours de la dernière année

35 % estiment ne pas pouvoir réclamer les heures supplémentaires pour les heures travaillées

Le problème de la charge de travail excessive et des heures supplémentaires non payées survient dans les ministères et organismes de petite et de grande taille, dans la région de la capitale nationale, dans les bureaux régionaux et locaux partout au Canada, ainsi que dans les bureaux à l'étranger. Cette situation se produit pour les travailleurs comptant au moins 20 années de service dans la fonction publique et chez les nouveaux diplômés qui viennent d'intégrer l'effectif. Bien que tous les niveaux de la hiérarchie doivent s'attaquer au problème, il demeure inquiétant que la première expérience des jeunes dans le cadre de carrières à la fonction publique soit entachée par l'impression que les heures de travail ne sont pas rémunérées à leur juste valeur. Nous avons appris que certains candidats à des postes à la fonction publique remettent en question les exigences relatives aux heures supplémentaires par suite de la parution des résultats du sondage et d'une sensibilisation à ces derniers.

Un problème fondamental

Le problème de la charge de travail excessive et des heures supplémentaires est lié à de très nombreux autres problèmes, dont tous les secteurs d'intervention prioritaire que nous avons indiqués dans le présent rapport.

Lorsque les gens sont débordés, les gestionnaires hésitent à laisser des employés accepter des affectations de perfectionnement, ce qui crée des obstacles à l'avancement professionnel.

Lorsqu'aucun allégement de la charge de travail n'est en vue, les employés ne suivent pas la formation nécessaire.

Les gestionnaires surchargés de priorités estiment qu'ils doivent doter rapidement les postes, habituellement en recourant à des employés nommés pour des périodes déterminées ou à des employés en détachement et confient à des experts-conseils certains des travaux, de sorte que les employés réguliers estiment avoir été privés des possibilités d'affectation ou de perfectionnement en raison de pratiques qui semblent inéquitables.

Les gens surchargés de travail peuvent aussi prêter le flanc aux abus. Une personne qui se sent forte peut balayer du revers de la main un commentaire ou clarifier rapidement des intentions équivoques, mais elle peut se montrer plus vulnérable si elle est stressée. Un commentaire anodin a tôt fait de se transformer en point litigieux. Si on ajoute à cela les obstacles à l'avancement ou un traitement injuste quelconque, la situation peut s'assimiler à du harcèlement.

Nous sommes d'avis qu'en réglant la question de la charge de travail, nous arriverons à améliorer les quatre secteurs jugés prioritaires.

Moins d'employés exécutent plus de travail

En raison de la réduction de la taille de l'effectif de la fonction publique survenue ces dix dernières années, beaucoup moins d'employés doivent s'acquitter de la même quantité de travail, voire d'une quantité de travail supérieure. La fonction publique compte environ 100 000 employés de moins, bien que la population canadienne ait augmenté et que les attentes du public à l'égard du gouvernement se soient accrues. Le travail doit répondre à des normes exigeantes, les gens veulent obtenir un service rapide et efficient pour l'argent qu'ils y investissent et on s'attend à ce que les fonctionnaires fédéraux fassent preuve d'une grande vigilance pour éviter l'usage à mauvais escient ou l'usage abusif des deniers publics. Comme les ressources se font plus rares, il est de plus en plus difficile de maintenir les programmes et services existants tout en tenant compte des réalités politiques et en composant avec les nouvelles priorités.

La demande de nouveaux travaux provient de nombreuses sources, les exigences des organismes centraux ne représentant que l'une d'elles. Les sous-ministres doivent satisfaire aux exigences des maîtres politiques du gouvernement du jour. Les hauts fonctionnaires doivent s'acquitter du mandat du ministère. Les gestionnaires intermédiaires doivent composer avec les priorités changeantes tout en gérant des ressources humaines décroissantes. Enfin, les employés veulent pouvoir satisfaire à toutes les exigences et être fiers de la contribution qu'ils apportent à la fonction publique — la réponse à la première question du sondage a bien fait ressortir ce désir.

Incidence sur la fonction publique dans son ensemble

La culture concernant la charge de travail excessive est créée au sommet de l'organisation et elle passe à tous les échelons. Le problème doit être traité au niveau général, par les organismes centraux, ainsi qu'au niveau des ministères, organismes et unités de travail particuliers. Toutefois, le mandat de changement de la culture provient du centre. Une nouvelle norme culturelle doit être établie pour valoriser la vie personnelle et familiale des employés tout autant que leurs contributions professionnelles. L'impulsion doit provenir du niveau le plus élevé de l'organisation. À notre avis, cette question est à ce point importante qu'elle doit être portée à l'attention de tous les sous-ministres et premiers dirigeants des organismes ainsi qu'à celle du greffier du Conseil privé. Nous sommes convaincus qu'ils sont tous prêts à prendre les mesures qui s'imposent.

Les mesures qui seront prises pour corriger cette situation détermineront si le gouvernement peut assurer la viabilité globale de l'organisation. Si la fonction publique du Canada est affligée par d'innombrables groupes d'employés surchargés et stressés, elle s'expose à des faiblesses. Les

employés les plus performants peuvent décider de passer à des organisations qui leur verseront un traitement de beaucoup supérieur à celui qu'ils touchent maintenant pour le même niveau d'engagement. Certains employés peuvent tomber malades, tandis que d'autres connaîtront des problèmes à la maison parce qu'ils n'arrivent pas à consacrer le temps nécessaire aux rapports harmonieux avec leurs enfants, leurs partenaires, leurs amis et leurs familles étendues.

Le problème se fait surtout sentir au niveau de la direction. Les membres du groupe de la Direction ont, plus que tout autre groupe ayant répondu au sondage, fait état d'un grand degré d'insatisfaction à l'égard de la charge de travail. Ces employés ne sont pas assujettis aux dispositions de conventions collectives régissant les heures supplémentaires. Ils ont beaucoup moins tendance que les membres d'autres groupes à choisir les horaires variables comme les semaines de travail comprimées grâce auxquelles les employés peuvent exécuter leur pleine semaine de travail en moins de jours chaque mois ou comme le télétravail et le travail à temps partiel. Leur situation pour ce qui est des heures de travail excessives, la croyance qu'ils doivent toujours être disponibles lorsqu'ils ne sont pas en réunions ou en déplacements officiels et le manque de souplesse entourant leurs propres horaires de travail exercent tous une influence négative sur les employés de leur service qui doivent déjà composer eux-mêmes avec des tensions excessives au travail. Si la norme culturelle dans une unité de travail est de travailler les soirs et les fins de semaine, de ne prendre aucun congé annuel et de n'adopter aucun autre horaire de travail que des journées complètes au bureau, il y a fort à parier que les employés tenteront de s'y conformer, ce qui, inévitablement, se traduira par du stress et des heures supplémentaires.

Faire le compte des heures supplémentaires

Comme les tâches faisant l'objet de mesures sont celles qui seront exécutées, il est à notre avis impérieux que la fonction publique du Canada sache exactement le nombre d'heures supplémentaires qui sont effectuées. La question de savoir si les heures supplémentaires doivent être rémunérées ne se pose tout simplement pas : il s'agit d'une exigence de toutes les conventions collectives. Les heures supplémentaires doivent être rémunérées, soit en argent, soit en temps compensatoire. Voici ce que nous préconisons :

1. Mesurer la quantité d'heures supplémentaires effectuées et en établir la valeur pécuniaire.
2. Contrôler les heures supplémentaires en se penchant sur les solutions de rechange, le cas échéant.
3. Rémunérer les heures supplémentaires, soit en argent, soit en temps compensatoire.

Régler la question de la charge de travail excessive

Il existe divers moyens de s'acquitter de la charge de travail excessive sans pour autant exiger que les employés fassent constamment des heures supplémentaires. Il incombe au gouvernement de décider s'il doit recruter plus d'employés dans des secteurs précis qui exécuteront les nouveaux programmes, amélioreront les niveaux de service ou traiteront les nombreuses priorités nouvelles. Nous sommes conscients que la fonction publique doit utiliser avec prudence les deniers publics, mais nous sommes également convaincus qu'il est sensé, au plan des affaires, d'affecter suffisamment d'employés aux initiatives pour assurer le respect des normes de service

et surveiller les programmes et services avec toute la vigilance nécessaire. Nous proposons la constitution de bassins ministériels d'employés nommés pour une période indéterminée pour de nombreux groupes professionnels à qui seraient confiées des affectations de courte durée dans des ministères et organismes ayant besoin de ressources humaines pour une période précise. Ces affectations accorderaient aux employés des occasions de perfectionnement professionnel et une plus grande sécurité d'emploi.

Moins d'employés, plus de travail

Les activités de réduction de l'effectif ont entraîné l'abolition de nombreux postes de soutien, par exemple dans les groupes de commis aux écritures et de secrétaires. Pendant ce temps, de nouveaux programmes ont été lancés et la technologie a progressé à un niveau qui a permis aux employés de transformer en « petits bijoux » les documents et produits de tous les jours. On s'attend maintenant à ce que les employés de tous les niveaux de l'organisation aient une connaissance technologique de nombreuses applications informatiques et puissent remettre des produits finals impeccables. Toutefois, en cas de « pépin », la fonction publique verse le gros prix à des scientifiques, des avocats, des surveillants et des ingénieurs pour qu'ils trouvent la cause du problème dans le logiciel.

Il est peut-être trop tard pour remettre dans sa lampe le génie qui permet aux organisations de transformer de simples séances d'information en des expériences multimédias, mais il n'est pas trop tard pour réévaluer les procédés opérationnels. Il faut donner aux employés le pouvoir de décider s'ils remettront un « petit bijou » — à savoir un document d'information résumant un rapport, accompagné d'un commentaire informatif de l'expert de service — ou un produit standard, comme un résumé de trois pages fournissant le contexte et les principales constatations.

La fonction publique d'aujourd'hui collabore avec d'autres sur presque toutes les questions. Les comités interministériels sont devenus la norme lorsqu'il s'agit de traiter de sujets complexes couvrant les mandats de divers ministères et organismes. Par ailleurs, les consultations permanentes des parties intéressées et des groupes d'intérêt font partie des activités courantes des employés chargés de fonctions d'élaboration de politiques et de gestion des programmes. À l'interne, la fonction publique a appris que la collaboration permet dans une large mesure d'éviter le dédoublement des efforts et d'optimiser les retombées des mesures prises dans le cadre de programmes connexes. Elle contribue également à l'établissement de liens positifs, ce qui est essentiel aux relations patronales-syndicales et au règlement des questions complexes exigeant la conciliation d'intérêts contradictoires.

Ces innovations comportent des coûts. Elles demandent beaucoup de temps et elles sont complexes. Si la technologie permet aux employés de communiquer sur-le-champ avec des collègues d'autres ministères, ailleurs au pays ou à l'étranger, elle fait également en sorte que l'on s'attende à obtenir rapidement des renseignements complets, comme c'est le cas de ceux qui participent à des procédés de collaboration. Toutefois, la technologie ne peut pas accélérer la capacité des gens à produire de l'excellence. Il faut du temps pour formuler de bonnes recommandations en matière de politiques, il faut élaborer avec soin des modalités de programmes exhaustives et il faut mettre du temps pour analyser des questions complexes. Le problème avec la technologie c'est que, parfois, les gens oublient qu'il faut du temps pour

obtenir de bons résultats et pensent seulement à obtenir rapidement l'information. La qualité exige du temps.

Incidence sur les employés

Pour pouvoir respecter les délais et les normes de service, la fonction publique réduite des années 90 a eu recours à des employés pour de courtes périodes et à des contractuels. Cet effectif auxiliaire qui s'est considérablement accru ces dernières années a privé les employés à temps plein de ces affectations et des occasions de perfectionnement professionnel qu'elles présentent. Nous aimerions que de nouveaux mécanismes soient instaurés, comme la constitution de bassins d'employés nommés pour une période indéterminée dans lesquels les ministères et organismes pourraient puiser pour répondre aux surcharges de travail occasionnelles, tout en offrant des possibilités de perfectionnement aux employés permanents.

La charge de travail excessive exerce également une incidence négative sur la santé des employés, car elle fait augmenter le stress. Bien qu'aucune étude n'ait encore été menée sur la question, nous sommes d'avis qu'il serait utile d'établir un repère sur l'utilisation des congés de maladie et les demandes d'indemnité pour invalidité se rapportant au stress. La fonction publique doit savoir quelle est l'incidence du stress professionnel sur ses employés. En établissant dès aujourd'hui des repères, nous pouvons savoir si de nouvelles initiatives traitant de la charge de travail auront des retombées positives demain.

Recommandations sur la charge de travail et les heures supplémentaires

1. Les administrateurs généraux des organismes centraux donnent l'exemple, suivis des sous-ministres et des premiers dirigeants des organismes, en matière de gestion des priorités en élaborant un processus d'établissement des priorités pour intégrer les initiatives et évaluer les effets cumulatifs des priorités multiples, le caractère raisonnable des délais fixés et des calendriers établis, ainsi que les répercussions sur les employés.

2. Les sous-ministres et les premiers dirigeants des organismes renforcent les dispositions relatives aux heures supplémentaires des conventions collectives et créent un climat dans lequel les heures supplémentaires ne sont pas la solution automatique aux problèmes liés à la charge de travail.

3. Les sous-ministres, les premiers dirigeants des organismes et leurs équipes de la haute direction assument la responsabilité de la question de la charge de travail et tous ceux qui sont appelés à diriger des employés donnent le ton en ce qui concerne le respect des politiques relatives à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les surveillants et les gestionnaires à tous les niveaux qui permettent aux employés d'équilibrer leur vie personnelle et leur vie professionnelle doivent être récompensés.

4. Les gestionnaires à tous les niveaux prennent des mesures proactives pour arriver à équilibrer la vie personnelle et la vie professionnelle des employés en offrant, par exemple, des horaires de travail variables. Ils justifient les cas où l'accès à ces horaires est refusé à certains employés ou groupes d'employés.

5. Examiner tous les comités ministériels actuels pour vérifier s'ils demeurent pertinents et en préciser le mandat et les calendriers, améliorer les moyens de concerter les efforts et réduire le dédoublement des travaux. Les méthodes de travail devraient être rajustées afin de permettre la collaboration sans imposer de fardeau excessif aux employés.

6. Procéder à titre de projet pilote à une étude de l'organisation et des méthodes concernant le recours au courrier électronique et aux autres modes de communication technologiques pour s'assurer qu'ils réduisent et non augmentent la charge de travail. Il conviendrait de mettre au point un protocole à l'échelle de la fonction publique qui s'accompagne de programmes de formation visant à assurer l'utilisation efficace de la technologie.

7. a) Reconnaître le bien-fondé des demandes légitimes et bien étayées d'augmentation des ressources humaines pour la gestion de programmes nouveaux et permanents, et leur assurer le soutien voulu. Il faudrait inclure un énoncé de l'impact sur les ressources humaines dans toutes les présentations au Cabinet, ainsi que dans toutes les activités relatives à l'Intégrité des programmes et les autres exercices budgétaires, puis le reproduire dans toutes les présentations au Conseil du Trésor.

   b) Réserver un pourcentage minimum fixe des fonds affectés à l'initiative du Gouvernement en direct et à d'autres initiatives d'amélioration du service externe pour pouvoir accorder le soutien voulu aux employés et leur fournir la formation et le perfectionnement nécessaires afin qu'ils puissent assurer la prestation de ces nouveaux services en direct.

8. Mener une étude sur le stress en milieu de travail, sous l'égide du Conseil national mixte, afin d'obtenir des données repères sur les congés liés au stress et sur l'incidence du stress sur la productivité.

9. Envisager sérieusement la possibilité de constituer des bassins ministériels d'employés nommés pour une période indéterminée à qui les ministères et organismes pourront confier des affectations de courte durée découlant de charges de travail excessives.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

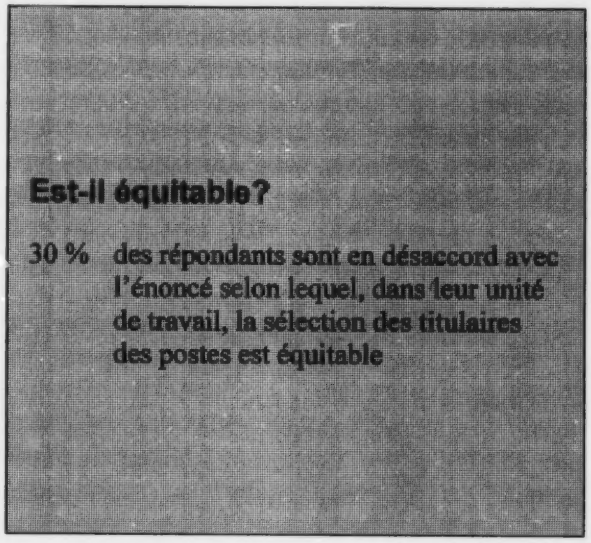
LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

3. Équité du processus de sélection

C'est dans une proportion de 30 p. 100 que les répondants ont indiqué être en *dés*accord avec l'énoncé selon lequel, dans leur unité de travail, la sélection des titulaires des postes est équitable. Près d'un employé sur trois voit un certain degré d'iniquité dans le processus. Si l'on peut affirmer que la majorité des répondants estime que le processus est équitable, une moyenne d'un employé sur trois dans la fonction publique est, quelle que soit la mesure retenue, un pourcentage appréciable de personnes qui s'interrogent sur un processus essentiel à l'avancement de leur carrière et à leur satisfaction à l'égard de leur emploi.



Manque d'équité et de transparence

Les gens parlent du manque de transparence dans les processus de sélection. Les gestionnaires n'ont pas coutume de consulter les employés et les représentants syndicaux en ce qui a trait à leurs plans de dotation à long terme, ce qui mène à une perception de manque d'équité du système étant donné que les gens estiment ne pas comprendre pourquoi les décisions et les mesures sont prises.

La perception d'iniquité relative aux processus de sélection peut nuire à la capacité de la fonction publique de se renouveler, surtout lorsqu'il s'agit de recruter des jeunes. La fonction publique doit être une organisation moderne capable de réagir rapidement au changement et de s'adapter à de nouvelles circonstances. La fonction publique arrive à recruter de nouveaux employés chez des jeunes qui veulent servir le bien public, chez des gens qui travaillent auprès d'organismes sans but lucratif et souhaitent une plus grande stabilité d'emploi et chez des gens qui veulent profiter des immenses possibilités d'une carrière variée et intéressante qu'offre la fonction publique du Canada. Il faut miser sur ce potentiel.

La Commission de la fonction publique est sur le point d'annoncer une série de mesures visant à simplifier les systèmes existants, à rationaliser les procédures, à appuyer les gestionnaires chargés du processus et à accroître la transparence du système. Elle élabore un « cadre du mérite fondé sur les valeurs » qui traite des valeurs et des processus associés au système de dotation tout autant que du système lui-même. Ces changements sont attendus avec impatience, et des changements de fond du système pourraient en découler, mais il faudra vraisemblablement compter plusieurs années avant qu'ils puissent être apportés. Or, c'est dès maintenant qu'il faut accorder davantage de soutien au système.

Nous suggérons que, à l'échelle de la fonction publique, des mesures immédiates soient prises pour accroître la transparence, afin que nous puissions nous attaquer à la question liée à la perception d'équité. Conformément au modèle de collaboration et d'ouverture que nous

3. Équité du processus de sélection

C'est dans une proportion de 30 p. 100 que les répondants ont indiqué être en *dés*accord avec l'énoncé selon lequel, dans leur unité de travail, la sélection des titulaires des postes est équitable. Près d'un employé sur trois voit un certain degré d'iniquité dans le processus. Si l'on peut affirmer que la majorité des répondants estime que le processus est équitable, une moyenne d'un employé sur trois dans la fonction publique est, quelle que soit la mesure retenue, un pourcentage appréciable de personnes qui s'interrogent sur un processus essentiel à l'avancement de leur carrière et à leur satisfaction à l'égard de leur emploi.

Est-il équitable?

30 % des répondants sont en désaccord avec l'énoncé selon lequel, dans leur unité de travail, la sélection des titulaires des postes est équitable

Manque d'équité et de transparence

Les gens parlent du manque de transparence dans les processus de sélection. Les gestionnaires n'ont pas coutume de consulter les employés et les représentants syndicaux en ce qui a trait à leurs plans de dotation à long terme, ce qui mène à une perception de manque d'équité du système étant donné que les gens estiment ne pas comprendre pourquoi les décisions et les mesures sont prises.

La perception d'iniquité relative aux processus de sélection peut nuire à la capacité de la fonction publique de se renouveler, surtout lorsqu'il s'agit de recruter des jeunes. La fonction publique doit être une organisation moderne capable de réagir rapidement au changement et de s'adapter à de nouvelles circonstances. La fonction publique arrive à recruter de nouveaux employés chez des jeunes qui veulent servir le bien public, chez des gens qui travaillent auprès d'organismes sans but lucratif et souhaitent une plus grande stabilité d'emploi et chez des gens qui veulent profiter des immenses possibilités d'une carrière variée et intéressante qu'offre la fonction publique du Canada. Il faut miser sur ce potentiel.

La Commission de la fonction publique est sur le point d'annoncer une série de mesures visant à simplifier les systèmes existants, à rationaliser les procédures, à appuyer les gestionnaires chargés du processus et à accroître la transparence du système. Elle élabore un « cadre du mérite fondé sur les valeurs » qui traite des valeurs et des processus associés au système de dotation tout autant que du système lui-même. Ces changements sont attendus avec impatience, et des changements de fond du système pourraient en découler, mais il faudra vraisemblablement compter plusieurs années avant qu'ils puissent être apportés. Or, c'est dès maintenant qu'il faut accorder davantage de soutien au système.

Nous suggérons que, à l'échelle de la fonction publique, des mesures immédiates soient prises pour accroître la transparence, afin que nous puissions nous attaquer à la question liée à la perception d'équité. Conformément au modèle de collaboration et d'ouverture que nous

recommandons dans toutes les mesures de suivi du sondage, nous proposons également aux gestionnaires de rencontrer les représentants syndicaux et les employés pour discuter des plans relatifs aux mesures de dotation qui seront instaurées au cours, disons, de la prochaine année, ce qui comprend des mesures officieuses comme les affectations de perfectionnement.

Les consultations préalables peuvent contribuer grandement à réduire la perception d'iniquité. Une telle ouverture et une telle transparence pourraient également réduire les possibilités qu'il soit interjeté appel des résultats des processus officiels.

Le Comité conjoint sur l'équité en emploi du Conseil national mixte nous a grandement impressionnés. Il a produit un rapport dans lequel il a fourni des recommandations pour améliorer le soutien accordé aux membres des groupes désignés en modifiant les politiques et les procédures relatives au milieu de travail. Ces recommandations influeront sur l'équité du processus de sélection tout autant que sur l'équité relative aux grandes questions que représentent la discrimination et l'inclusivité.

Recommandations sur l'équité du processus de sélection

10. a) Encourager la consultation proactive des employés et des représentants des employés sur les stratégies globales de dotation en personnel par tous les gestionnaires chargés du recrutement, afin de rendre le processus de dotation plus transparent et plus équitable.

    b) Tous les sous-ministres et administrateurs généraux des organismes consultent périodiquement les employés et les représentants des employés pour trouver des moyens de rendre les systèmes de dotation de leurs organisations respectives plus transparents et inclusifs.

    c) La Commission de la fonction publique et les ministères et organismes concertent leurs efforts de manière à accroître la confiance des employés en l'équité et la transparence du processus de sélection.

11. Les ministères et organismes surveillent et vérifient périodiquement le processus de dotation, surtout en ce qui a trait à l'ouverture et aux communications avec les employés, et à l'accès des employés aux occasions de perfectionnement, en particulier dans les groupes comme ceux chargés des opérations où on perçoit le plus d'iniquité. Les résultats obtenus sont communiqués aux employés et à leurs représentants et les correctifs nécessaires sont apportés.

12. Appuyer les conclusions générales du rapport du Comité conjoint sur l'équité en emploi du Conseil national mixte et l'éventuel plan d'action qu'il préconise.

4. Perfectionnement professionnel et apprentissage

En ce qui concerne la troisième génération de leaders, le perfectionnement professionnel sera un moyen couramment utilisé pour déterminer les employeurs de choix. Les outils professionnels permettent d'attirer et de conserver les employés. La fonction publique se compose de groupes professionnels diversifiés depuis les gardiens de parc et les infirmières jusqu'aux techniciens et aux mathématiciens. La promesse d'un avancement de carrière graduel et varié n'est cependant pas toujours tenue. Il ressort du sondage que les employés éprouvent passablement de frustration quant à leurs perspectives de carrière et à leurs occasions d'apprentissage à la fonction publique.

Perspectives de carrière

69 % des répondants sont satisfaits de leur carrière

43 % estiment avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement

37 % ont demandé une affectation de perfectionnement au cours des trois dernières années

69 % ont indiqué devoir se renseigner davantage sur la planification de leur carrière

Si 69 p. 100 des employés sont satisfaits de leur carrière, seulement 43 p. 100 des répondants estiment avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement, compte tenu de leurs compétences et de leur expérience. De fait, 37 p. 100 ont demandé une affectation de perfectionnement au cours des trois dernières années, ce qui démontre clairement qu'un nombre appréciable d'employés cherchent à obtenir une promotion. Un nombre encore plus important d'employés songent aux possibilités futures d'avancement de leur carrière, 69 p. 100 des répondants ayant affirmé devoir se renseigner davantage sur la planification de leur carrière.

De nos jours, il n'est pas facile de tracer son cheminement de carrière à la fonction publique. Quelle est la bonne démarche à suivre? Plusieurs mécanismes s'offrent aux fonctionnaires soucieux de faire avancer leur carrière. Ils peuvent suivre des cours avancés et acquérir de nouvelles habiletés et compétences. Ils peuvent se présenter à des concours d'avancement. Ils peuvent aussi demander des affectations de perfectionnement, ce qui comporte habituellement une mutation à un poste du même niveau dans lequel ils se familiariseront avec de nouveaux programmes et de nouvelles politiques, assumeront des responsabilités nouvelles ou supplémentaires et verront comment ils s'intègrent dans une nouvelle organisation.

Bien qu'il soit relativement simple de demander une promotion, on semble penser que les possibilités d'avancement sont beaucoup moindres aujourd'hui qu'il y a dix ans ou plus. Et, en dépit de l'importance des possibilités de formation, comme nous le démontrerons plus loin, ce sont les affectations de perfectionnement et les autres occasions d'apprentissage informelles qui semblent constituer, de nos jours, le mode préféré et le plus accessible d'avancement et de perfectionnement professionnel.

4. Perfectionnement professionnel et apprentissage

En ce qui concerne la troisième génération de leaders, le perfectionnement professionnel sera un moyen couramment utilisé pour déterminer les employeurs de choix. Les outils professionnels permettent d'attirer et de conserver les employés. La fonction publique se compose de groupes professionnels diversifiés depuis les gardiens de parc et les infirmières jusqu'aux techniciens et aux mathématiciens. La promesse d'un avancement de carrière graduel et varié n'est cependant pas toujours tenue. Il ressort du sondage que les employés éprouvent passablement de frustration quant à leurs perspectives de carrière et à leurs occasions d'apprentissage à la fonction publique.

Perspectives de carrière

69 %	des répondants sont satisfaits de leur carrière
43 %	estiment avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement
37 %	ont demandé une affectation de perfectionnement au cours des trois dernières années
69 %	ont indiqué devoir se renseigner davantage sur la planification de leur carrière

Si 69 p. 100 des employés sont satisfaits de leur carrière, seulement 43 p. 100 des répondants estiment avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement, compte tenu de leurs compétences et de leur expérience. De fait, 37 p. 100 ont demandé une affectation de perfectionnement au cours des trois dernières années, ce qui démontre clairement qu'un nombre appréciable d'employés cherchent à obtenir une promotion. Un nombre encore plus important d'employés songent aux possibilités futures d'avancement de leur carrière, 69 p. 100 des répondants ayant affirmé devoir se renseigner davantage sur la planification de leur carrière.

De nos jours, il n'est pas facile de tracer son cheminement de carrière à la fonction publique. Quelle est la bonne démarche à suivre? Plusieurs mécanismes s'offrent aux fonctionnaires soucieux de faire avancer leur carrière. Ils peuvent suivre des cours avancés et acquérir de nouvelles habiletés et compétences. Ils peuvent se présenter à des concours d'avancement. Ils peuvent aussi demander des affectations de perfectionnement, ce qui comporte habituellement une mutation à un poste du même niveau dans lequel ils se familiariseront avec de nouveaux programmes et de nouvelles politiques, assumeront des responsabilités nouvelles ou supplémentaires et verront comment ils s'intègrent dans une nouvelle organisation.

Bien qu'il soit relativement simple de demander une promotion, on semble penser que les possibilités d'avancement sont beaucoup moindres aujourd'hui qu'il y a dix ans ou plus. Et, en dépit de l'importance des possibilités de formation, comme nous le démontrerons plus loin, ce sont les affectations de perfectionnement et les autres occasions d'apprentissage informelles qui semblent constituer, de nos jours, le mode préféré et le plus accessible d'avancement et de perfectionnement professionnel.

Cheminement de carrière à la fonction publique

L'Examen des programmes a perturbé et fracassé les concepts traditionnels de planification de la carrière dans la fonction publique. De nos jours, il n'est pas facile de tracer son cheminement de carrière à la fonction publique, et nombre d'employés ne savent pas vraiment comment procéder. Les 69 p. 100 de répondants ayant indiqué devoir se renseigner davantage sur l'avancement de leur carrière peuvent ne pas savoir comment trouver les occasions dont ils ont besoin.

Nous sommes d'avis que les employés à tous les niveaux ont besoin d'une certaine orientation et de conseils sur la manière d'obtenir des carrières satisfaisantes dans un milieu de travail aussi vaste et varié. Un guide simple pourrait se révéler de la plus grande utilité aux employés et aux gestionnaires. Voici quelques conseils qui, selon nous, devraient y figurer :

- inviter les employés à assister à des réunions pour voir le président à l'œuvre, s'il s'acquitte particulièrement bien de ses fonctions;
- suivre pendant quelques heures par semaine un employé ayant plus d'expérience;
- servir de mentor à des employés ayant moins d'expérience;
- se porter volontaire pour des projets spéciaux;
- prendre la direction de groupes de travail spéciaux dans l'unité, la direction ou le ministère;
- donner à différents employés des responsabilités principales dans le cadre de divers travaux en équipe.

Le guide devrait en outre renvoyer les lecteurs aux nombreux autres renseignements et outils qui sont mis à la disposition des employés afin de faire avancer leur carrière. Des adresses de sites Web, par exemple, pourraient être utiles, tout comme le titre d'autres guides et trousses d'outils et la marche à suivre pour se les procurer. Nous devons accroître notre « capacité en matière de conseils professionnels » auprès des gens qui connaissent les possibilités de carrière au sein de la fonction publique. Les gens ont vraiment besoin d'une certaine orientation et de conseils sur la manière d'obtenir des carrières satisfaisantes dans la fonction publique fédérale.

Nécessité d'adopter des programmes de transition

La fonction publique doit exploiter le plein potentiel de ses employés et veiller à ce que, à mesure que vieillissent les fonctionnaires, tout comme les baby-boomers dans la population générale du pays, elle conserve les connaissances acquises grâce à des décennies d'expérience. Il faut mettre en place davantage de programmes de transition à l'intention des employés des catégories du soutien qui veulent faire avancer leur carrière, ainsi que prévoir des initiatives de conservation de la mémoire institutionnelle, étant donné le nombre croissant d'employés comptant de nombreuses années de service qui prendront incessamment leur retraite.

Le programme de préparation à l'emploi du groupe de la gestion des systèmes d'ordinateurs (CS) donne aux employés du groupe du soutien administratif ayant manifesté des aptitudes et un intérêt pour un poste dans le secteur de la technologie de l'information la chance de suivre un programme de deux années d'études officielles et de placements professionnels. À la fin des deux années, les employés ont les compétences voulues pour occuper un poste de niveau CS-1.

Un programme du genre peut être offert par d'autres groupes professionnels confrontés à de futures pénuries de main-d'œuvre. Il permet également d'offrir des possibilités d'avancement à des groupes d'employés qui, autrement, n'auraient que des occasions limitées d'acquérir de nouvelles compétences et habiletés.

Les comités conjoints de transition dans la carrière constituent d'excellents modèles de collaboration entre la direction et les syndicats pour venir en aide aux catégories vulnérables d'employés. Constitués pendant les activités de réduction de l'effectif associées à l'initiative d'Examen des programmes, ils offrent aux employés de l'information sur la formation et des occasions d'acquérir des compétences qu'ils peuvent appliquer à des emplois à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique. La poursuite des importants travaux des Comités conjoints - est subordonnée à la stabilité des programmes.

Nous sommes impressionnés par le Système de promotion de carrière mis sur pied par les Comités conjoints de transition dans la carrière, qui permet, d'une part, aux employés à la recherche d'affectations de perfectionnement d'afficher leur curriculum vitæ sur un site Internet et, d'autre part, aux gestionnaires pouvant offrir de telles affectations d'y afficher leurs offres d'emploi. Le site rapproche donc les gens et les occasions, mais il ne saurait remplacer les méthodes officielles associées aux concours pour des postes. Il met plutôt l'accent sur les placements temporaires et informels et constitue un moyen efficace de doter les employés et les gestionnaires d'outils centralisés qu'ils pourront utiliser de leur propre chef.

La fonction publique peut également envisager la possibilité d'adopter des horaires flexibles qui sauront attirer vers les ministères et organismes des fonctionnaires qui viennent de prendre leur retraite. Tous pourraient alors profiter de leur longue expérience et de leurs vastes connaissances spécialisées.

Valoriser le perfectionnement des employés

Comment pouvons-nous montrer que le perfectionnement professionnel est une bonne chose pour l'avenir de la fonction publique? Un moyen est de reconnaître officiellement les gestionnaires qui appuient le perfectionnement des employés. Nous pourrions peut-être accroître leur responsabilité par l'intermédiaire du processus d'examen du rendement?

Nous avons aussi besoin au niveau de la gestion d'un processus décisionnel visant à accorder le temps et les budgets nécessaires afin de créer des activités d'apprentissage et de perfectionnement pour mettre davantage l'accent sur la participation horizontale. Les futurs besoins en ressources humaines de la fonction publique exigent l'attention, la collaboration et la contribution de tous les ministères.

Démarche équitable relative aux occasions de formation

Bien que les affectations de perfectionnement constituent des occasions d'apprentissage, elles ne remplaceront jamais les besoins de formation dirigée des employés à tous les niveaux. Par exemple, lorsqu'une nouvelle procédure ou politique est mise en œuvre, les employés chargés de l'appliquer peuvent devoir obtenir une formation officielle à cet effet. Également, ils peuvent avoir besoin d'une formation dans des domaines tels les techniques de communication, les

techniques de négociation et la constitution d'un esprit d'équipe. Les syndicats devraient s'occuper de manière proactive des questions liées au perfectionnement professionnel et à l'apprentissage ainsi que des initiatives de groupes professionnels. Leur participation à des comités rattachés à des groupes professionnels comme celui du groupe des Sciences et de la technologie a été particulièrement utile.

Dans la fonction publique, de nombreuses discussions sont tenues sur les moyens de rendre l'affectation des budgets de formation équitable pour les employés. On a proposé d'allouer un montant annuel fixe, disons 2 000 $, à chaque employé. Une autre idée consiste à réserver un certain pourcentage du budget salarial ou un nombre minimal de jours et à indiquer qu'ils serviront à la formation. Nous pourrions aussi transmettre un message clair en établissant des comptes personnels pour l'apprentissage et le perfectionnement professionnel. En annonçant un pourcentage minimal de l'allocation budgétaire ou un nombre minimal de jours de perfectionnement obligatoires, nous indiquerions que le perfectionnement est important dans le quotidien des gens. On a même suggéré diverses formes de droits à la formation qui permettraient aux employés «d'épargner » leurs crédits pendant plusieurs années afin de pouvoir suivre un cours particulièrement onéreux.

Aux fins du perfectionnement professionnel, la mobilité est un autre élément qui exige une révision de nos règlements sur les déplacements et les réinstallations. Nous devons créer de nouvelles politiques qui suscitent la confiance et de véritables partenariats avec les employés.

Toutes les démarches visant à quantifier les budgets de formation s'assortissent d'un volet de justice et d'équité. Nous estimons que les gestionnaires, les employés et les syndicats devraient débattre de cette question. Il faudrait inciter les employés à gérer leurs propres besoins de formation et l'avancement de leur carrière en établissant des plans d'apprentissage qui cernent leurs besoins immédiats et leurs exigences futures. Les plans d'apprentissage devraient à tout le moins être mis à jour une fois par année dans le cadre du processus d'examen du rendement, sans toutefois se limiter à ce processus.

En adoptant des démarches de planification de la formation et du perfectionnement, il ne faut pas perdre de vue l'importance de mécanismes simples comme le mentorat, les affectations enrichies et les commentaires périodiques sur le rendement. La formation n'exige pas toujours de nouveaux crédits.

Recommandations sur le perfectionnement professionnel et l'apprentissage

13. Préparer et tenir à jour un guide sur le Web pour orienter le perfectionnement et l'apprentissage de tous les employés, qui s'inspire des meilleurs outils et pratiques existants.
14. Stabiliser et appuyer le programme du Comité conjoint de transition dans la carrière.
15. Les syndicats s'occupent de manière proactive des questions de perfectionnement professionnel et d'apprentissage. Entre autres moyens, il faudrait songer à recourir aux négociations collectives, au Conseil national mixte, à des consultations officielles et à des initiatives de groupes professionnels.

5. Harcèlement et discrimination

Le harcèlement et la discrimination au travail pourraient fort bien être des problèmes connexes en ce sens que, dans chacun des cas, une personne se sent menacée par les actions d'une autre. Toutefois, il existe d'importantes distinctions entre les deux. Selon d'autres sources que le sondage, le harcèlement à la fonction publique du Canada est le plus souvent attribuable à des problèmes de relations qui existent entre collègues, entre des employés et des gestionnaires, entre des employés et des clients ou entre des employés et des entrepreneurs. Pour sa part, la discrimination constitue un manque de respect pour la diversité qui, parfois, mène à un traitement inéquitable par des personnes ou des institutions.

Un manque de respect

20 % **des répondants ont indiqué avoir été victimes de harcèlement dans leur unité de travail**

18 % **ont été victimes de discrimination dans leur unité de travail**

Les deux problèmes, il est vrai, exigent des solutions différentes, mais celles-ci peuvent se compléter. Dans les deux cas, la création d'un climat de travail respectueux peut contribuer grandement à éliminer les traitements inadéquats, et l'acceptation de la diversité sous toutes ses formes peut faire diminuer énormément les éventuelles situations d'abus.

Les résultats du sondage ont montré que, même si seulement 0,2 p. 100 des fonctionnaires fédéraux avaient déposé des plaintes officielles de harcèlement au cours d'une année, 20 p. 100 des répondants ont indiqué avoir été victimes de harcèlement dans leur unité de travail. La question ne demandait toutefois pas de préciser à quand remontait l'incident. Les personnes handicapées et les employés des groupes professionnels des opérations avaient plus tendance que la moyenne à signaler des incidents de harcèlement. De même, 18 p. 100 des répondants ont dit avoir été victimes de discrimination dans leur unité de travail. Les autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les employés des groupes professionnels des opérations avaient plus tendance que la moyenne à signaler des incidents de discrimination.

L'expérience de ces personnes contraste avec les perceptions générales dégagées du sondage. En effet, 87 p. 100 des répondants ont affirmé que, dans leur unité de travail, chacune, chacun était accepté comme membre à part entière de l'équipe, sans égard à sa race, sa couleur, son sexe ou son incapacité. De fait, la situation que connaît la majorité peut être très différente de celle des membres de certains groupes minoritaires ou groupes professionnels.

Bien gérer la diversité

Un des moyens pour éviter la discrimination et le harcèlement en milieu de travail consiste à adopter des politiques et des mécanismes permettant de bien gérer la diversité. Dans un lieu de travail bien géré, les caractéristiques d'une personne ne lui causeront pas de problèmes. L'environnement qui convient à une personne ne créera pas de problème pour d'autres.

5. Harcèlement et discrimination

Le harcèlement et la discrimination au travail pourraient fort bien être des problèmes connexes en ce sens que, dans chacun des cas, une personne se sent menacée par les actions d'une autre. Toutefois, il existe d'importantes distinctions entre les deux. Selon d'autres sources que le sondage, le harcèlement à la fonction publique du Canada est le plus souvent attribuable à des problèmes de relations qui existent entre collègues, entre des employés et des gestionnaires, entre des employés et des clients ou entre des employés et des entrepreneurs. Pour sa part, la discrimination constitue un manque de respect pour la diversité qui, parfois, mène à un traitement inéquitable par des personnes ou des institutions.

Un manque de respect

20 % des répondants ont indiqué avoir été victimes de harcèlement dans leur unité de travail

18 % ont été victimes de discrimination dans leur unité de travail

Les deux problèmes, il est vrai, exigent des solutions différentes, mais celles-ci peuvent se compléter. Dans les deux cas, la création d'un climat de travail respectueux peut contribuer grandement à éliminer les traitements inadéquats, et l'acceptation de la diversité sous toutes ses formes peut faire diminuer énormément les éventuelles situations d'abus.

Les résultats du sondage ont montré que, même si seulement 0,2 p. 100 des fonctionnaires fédéraux avaient déposé des plaintes officielles de harcèlement au cours d'une année, 20 p. 100 des répondants ont indiqué avoir été victimes de harcèlement dans leur unité de travail. La question ne demandait toutefois pas de préciser à quand remontait l'incident. Les personnes handicapées et les employés des groupes professionnels des opérations avaient plus tendance que la moyenne à signaler des incidents de harcèlement. De même, 18 p. 100 des répondants ont dit avoir été victimes de discrimination dans leur unité de travail. Les autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les employés des groupes professionnels des opérations avaient plus tendance que la moyenne à signaler des incidents de discrimination.

L'expérience de ces personnes contraste avec les perceptions générales dégagées du sondage. En effet, 87 p. 100 des répondants ont affirmé que, dans leur unité de travail, chacune, chacun était accepté comme membre à part entière de l'équipe, sans égard à sa race, sa couleur, son sexe ou son incapacité. De fait, la situation que connaît la majorité peut être très différente de celle des membres de certains groupes minoritaires ou groupes professionnels.

Bien gérer la diversité

Un des moyens pour éviter la discrimination et le harcèlement en milieu de travail consiste à adopter des politiques et des mécanismes permettant de bien gérer la diversité. Dans un lieu de travail bien géré, les caractéristiques d'une personne ne lui causeront pas de problèmes. L'environnement qui convient à une personne ne créera pas de problème pour d'autres.

Nous sommes impressionnés par le modèle de continuum de la diversité mis au point par Trevor Wilson, TWI Inc. Développement des ressources humaines Canada et le Groupe de travail sur la diversité procèdent à l'adaptation de ce modèle aux besoins particuliers de la fonction publique. Ce modèle aide les organisations à évaluer où elles se situent dans le continuum de la gestion de la diversité : imposent-elles simplement des règles ou incorporent-elles les principes de la gestion efficace de la diversité à leurs opérations, politiques et procédures quotidiennes? La gestion efficace de la diversité est essentielle pour instaurer le respect dans toutes les interactions en milieu de travail. Ce nouveau mécanisme aidera les organismes fédéraux à identifier les secteurs où ils ont réalisé d'importants progrès et ceux devant être améliorés.

Nous sommes persuadés que le nouvel Instrument diagnostique de la diversité se révélera d'une grande utilité pour les ministères et organismes fédéraux, car il leur permettra d'établir le degré d'acceptation de la diversité dans le milieu de travail.

Milieu de travail respectueux

Le milieu de travail doit non seulement accepter la diversité mais aussi être respectueux. Nombre de mesures peuvent être prises pour faire en sorte que la diversité soit bien accueillie dans le milieu de travail. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord, par exemple, a aménagé des *kumiks* à l'Administration centrale et dans les bureaux régionaux où les employés peuvent tenir le cérémonial du tabac. De plus, il incite les membres de la haute direction à avoir un comportement qu'il aimerait voir adopté par les autres membres de l'organisation. À titre d'exemple, des Aînés sont invités aux réunions de gestion hebdomadaires. Le message transmis aux employés est très clair :

- Les traditions sont différentes.
- C'est à vous qu'il incombe de créer un lieu de travail où elles seront respectées.
- Elles ajoutent de la richesse à nos entreprises.

Une formation s'impose

Compte tenu des présentations faites au Comité consultatif et des renseignements qui lui ont été transmis, nous sommes d'avis que toutes les séances d'orientation et tous les programmes de formation à l'intention des surveillants et des gestionnaires devraient comporter des modules sur le harcèlement et la discrimination. Ces modules de formation devraient être élaborés par les organismes centraux de concert avec les syndicats. Des séances de formation devraient également être offertes sur Internet pour que les organismes puissent les télécharger et les adapter à leurs propres besoins.

La fonction publique examine actuellement la politique sur le harcèlement et se penche sur la définition même du terme « harcèlement ». Nous estimons que cet important examen arrive à point nommé. Il est essentiel que les membres de la fonction publique comprennent ce qu'est le harcèlement et sachent quelles mesures prendre pour l'enrayer. Comme le harcèlement peut provenir de personnes ne travaillant pas à la fonction publique, il importe d'établir des normes sur les recours accessibles aux employés qui estiment avoir fait l'objet d'un mauvais traitement

de la part d'entrepreneurs et de clients. Des dispositions à ce sujet peuvent être ajoutées aux marchés conclus avec des experts-conseils et aux normes de service. Les employés doivent savoir ce qu'ils peuvent faire lorsqu'on les traite avec colère ou qu'on manque de respect à leur égard.

Lorsque la révision de la politique sera terminée, nous aimerions que des méthodes novatrices soient utilisées pour en communiquer le contenu et l'esprit aux employés. Comme les employés des groupes opérationnels ont connu plus de problèmes que les membres d'autres groupes, les organismes centraux devraient être sensibilisés au fait que ces employés ne sont pas toujours en mesure de consacrer une demi-heure de leur temps de travail à la lecture d'une brochure d'une vingtaine de pages. Il pourrait être préférable de prévoir de courtes séances d'orientation à leur intention.

Des mécanismes de résolution des conflits à la portée de tous

Lorsqu'ils font l'objet de harcèlement, les gens doivent pouvoir s'adresser à quelqu'un. Évidemment, cela s'applique à tous les employés, qu'ils soient ou non syndiqués. De très nombreux modèles de bureau de l'ombudsman existent, mais on nous a signalé les efforts déployés par le Bureau de gestion des conflits du ministère de la Justice afin de trouver un terrain neutre, à l'extérieur des installations officielles, c'est-à-dire un endroit avec lequel peuvent communiquer les employés confrontés à une situation difficile au bureau. Les employés de ce ministère y obtiennent des conseils sur la manière de composer avec des collègues, un patron, des experts-conseils ou des clients difficiles. Il est même possible que les deux parties à un différend s'adressent à ce bureau. Elles sont toutes deux assurées de recevoir des conseils et de l'information confidentiels. Ce bureau a pour objet d'aider les parties à trouver un terrain d'entente qui leur permettra de continuer de travailler ensemble. Cette intervention est particulièrement utile lorsque, par exemple, un employé est offusqué par les remarques ou les gestes d'une personne avec laquelle il s'entendait bien auparavant. Les gens ne veulent pas forcément mettre un terme à leur relation professionnelle lorsqu'un problème surgit, ils veulent pouvoir travailler en paix. Un tel désir profite au milieu de travail dans son ensemble et à tous les autres employés qui y travaillent.

Il faudrait songer à la possibilité d'établir des modèles de mécanismes de résolution des conflits à l'échelle de la fonction publique et de les mettre à la disposition des organismes de plus petite taille afin qu'ils n'aient pas à allouer des ressources supplémentaires à cette fin.

Les conséquences doivent être claires pour la personne responsable du conflit, si la gravité de la situation ne permet pas de rétablir des relations professionnelles harmonieuses. Il importe que les récidivistes sachent que leurs actes ont des conséquences. Le harcèlement et la discrimination sont des comportements inacceptables à la fonction publique du Canada.

Griefs concernant les droits de la personne

Les mécanismes de règlement des conflits constituent des modes d'intervention immédiate très utiles, mais il faut parfois recourir à la procédure de règlement des griefs et à d'autres mécanismes officiels de recours. Nous nous inquiétons du fait que les fonctionnaires fédéraux ne puissent plus déposer de griefs, à la suite de récentes décisions de la Cour fédérale du Canada. Ils

doivent plutôt transmettre leurs plaintes à la Commission canadienne des droits de la personne et entamer le long processus d'enquêtes et d'examen de leur dossier. Les fonctionnaires fédéraux sont maintenant les seuls syndiqués au Canada à ne pouvoir recourir à la rapide procédure de règlement des griefs pour résoudre les problèmes liés aux droits de la personne.

Recommandations sur le harcèlement et la discrimination

16. a) Revoir la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le harcèlement en milieu de travail afin de rationaliser les processus et de régler le plus rapidement possible les conflits. Les définitions des termes « harcèlement » et « abus de pouvoir » devraient être précisées.

    b) Mettre au point une stratégie de communication à l'échelle du gouvernement pour annoncer la politique révisée relative au harcèlement et à la discrimination. Publier le matériel existant sur le milieu de travail sans harcèlement et établir des liens avec le site Web du Conseil du Trésor pour faciliter la diffusion des documents et sensibiliser davantage la population à ce sujet.

    c) La stratégie de communication devrait comprendre des renseignements sur la manière de traiter les cas de harcèlement par les clients.

17. Les employés doivent pouvoir avoir rapidement accès à des mécanismes de recours en cas de harcèlement et de discrimination. Il faut songer à corriger immédiatement les effets des récentes décisions judiciaires sur l'actuelle procédure de règlement des griefs.

18. a) Les syndicats et les organismes centraux élaborent ensemble des modules de formation et des séances d'information obligatoires sur le harcèlement, la résolution des conflits et le milieu de travail respectueux.

    b) Le mode de prestation est choisi après consultation des ministères et des organismes.

19. Adopter un modèle d'échelle graduée ou de continuum sur l'équité, comme celui proposé par Trevor Wilson, TWI Inc., à titre de norme du gouvernement pour la mesure des progrès réalisés en matière de lutte contre la discrimination et d'inclusivité.

20. Inciter tous les ministères et organismes à recourir aux mécanismes de règlement rapide des conflits, dont ceux offerts par le Bureau de gestion des conflits du ministère de la Justice.

21. Le prochain sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux devrait comporter des questions plus claires sur le harcèlement et la discrimination.

6. Recommandations générales

Lors de l'examen de nos recommandations sur les quatre secteurs prioritaires, nous en avons formulé d'autres de nature plus générale qui donnent suite à toutes ces priorités.

D'abord, un certain nombre de nos recommandations ont pour objet de veiller à ce que, dans un monde qui évolue rapidement, les questions relatives aux ressources humaines auxquelles est confronté le gouvernement fédéral reçoivent tout autant d'attention que celles relatives aux programmes et aux politiques. Nous savons que les sous-ministres et les administrateurs généraux des organismes sont d'accord sur ce point. Nous estimons que l'excellence des résultats en matière d'élaboration des politiques et d'exécution des programmes est directement le fait des efforts et du dévouement d'un effectif bien motivé et bien formé. C'est pourquoi nous sommes convaincus que l'administration publique fédérale peut profiter de l'occasion du passage à une démarche plus centrée en matière de planification des activités et de rapports sur ces dernières pour veiller à ce que les plans relatifs aux ressources humaines fassent partie intégrante de ces plans. Les plans d'activités devraient comprendre, et non seulement les inclure en annexe, des sections précises fournissant le détail des questions relatives au perfectionnement professionnel et d'autres questions sur le milieu de travail qui doivent être réglées pour s'assurer que les employés peuvent bien exécuter leur travail.

Nous sommes également persuadés que le nouveau programme de gestion du rendement des cadres de direction est l'occasion rêvée d'ajouter aux ententes sur le rendement de ceux-ci des engagements permanents quant aux plans qu'ils mettront en place pour traiter les problèmes clés dont les employés ont fait part dans le sondage. De plus, nous sommes d'avis que les ententes sur le rendement des gestionnaires à tous les niveaux devraient comprendre de tels engagements.

Nos deux dernières recommandations traitent des prochaines étapes en vue de la préparation du prochain sondage à mener auprès des fonctionnaires fédéraux.

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, qui était le premier du genre, a été novateur. Il est devenu un outil d'apprentissage qui nous a permis de découvrir le genre de questions susceptibles de fournir les réponses les plus utiles et informatives et de perfectionner la méthodologie applicable à une activité de cette envergure. En nous inspirant des nombreux commentaires des champions du sondage, nous devrons nous préparer à élaborer le prochain sondage. Les travaux du présent Comité ont été très encourageants et productifs. Nous estimons qu'il devrait continuer à fournir des conseils et une orientation pour la mise en place du prochain sondage.

Pour orienter les efforts d'élaboration du prochain sondage et veiller à ce que la fonction publique se fonde sur les résultats du sondage de 1999, il importe que les ministères et organismes évaluent l'efficacité de leurs propres mesures du suivi, et ce, au niveau de l'unité de travail et de l'ensemble du ministère ou de l'organisme. Nous recommandons aux sous-ministres et aux premiers dirigeants des organismes de tenir un « mini-sondage » pour vérifier si les employés ont amorcé un dialogue en vue du changement depuis la parution des résultats du sondage et s'ils continuent d'y participer.

Recommandations générales

22. Tous les ministères et organismes intègrent les questions liées aux ressources humaines, dont le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, à leurs plans d'activité et les signalent dans leur *Rapport sur les plans et les priorités*.

23. Les ententes sur le rendement de tous les cadres de direction et les gestionnaires comprennent des engagements permanents à l'endroit du perfectionnement professionnel des employés, de l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle et celles des employés relevant d'eux, de l'équité et de la transparence des processus de sélection et de la formation relative aux politiques de lutte contre le harcèlement et la discrimination et du soutien manifesté à cet égard.

24. Le Comité consultatif chargé du suivi du sondage reprendra ses travaux à l'automne pour s'occuper du prochain sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, notamment :

- confirmer les principes et leur conformité à un cadre de gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique;
- surveiller la conception du deuxième sondage;
- assurer la participation des syndicats, des ministères et des organismes.

25. Les sous-ministres et les premiers dirigeants des organismes consultent tous les employés, d'ici décembre 2000, pour confirmer les mesures prises à la suite du sondage et leur posent les questions suivantes :

- Avez-vous discuté des résultats du sondage avec votre gestionnaire?
- A-t-on pris des mesures :
  - (a) dans votre unité de travail?
  - (b) dans votre ministère ou organisme?
- Êtes-vous au courant de mesures prises à l'échelle de l'administration fédérale?

7. Conclusion

Nous sommes d'avis que des changements mineurs peut-être, mais très importants, doivent être apportés à la manière dont les employés de la fonction publique du Canada communiquent dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes.

Même si toutes les questions jugées prioritaires par le Comité consultatif sont complexes et traitées plus en détail dans les autres sections du présent rapport, elles sont toutes, en quelque sorte, liées à la charge de travail. Il faut assurer une plus grande ouverture d'esprit, un plus grand dialogue et un plus grand engagement à l'endroit des intérêts communs pour le bien-être du milieu de travail et l'efficacité organisationnelle à tous les niveaux de la fonction publique.

Nous, les membres du Comité consultatif, représentons des organisations ayant des points de vue souvent très divergents. En tant que comité, nous avons tenté de transcender ces divergences et d'examiner d'un point de vue global les problèmes décelés dans le sondage. En dépit des risques, nous avons écouté ce que les autres avaient à dire et uni nos efforts pour arriver à un terrain d'entente sur une vision commune d'une fonction publique qui traite tous ses employés avec respect sans pour autant compromettre ses normes élevées en matière de services à la population canadienne. Nous aimerons que tous les membres de la fonction publique fassent preuve de la même ouverture et du même esprit de collaboration. Pour assurer le succès des consultations entre la direction et les représentants des employés et pour leur donner un sens, nous leur recommandons d'appliquer les « principes de consultation », qui sont reproduits à l'annexe A. Le temps est venu pour la direction et les syndicats, les organismes centraux, les ministères et les organismes et les employés d'unir leurs efforts pour l'avancement de l'intérêt commun, à savoir veiller à ce que la fonction publique soit un endroit où il fait bon travailler.

Nous avons tenté, dans le présent rapport, de formuler des solutions pratiques et simples à certains problèmes complexes. Nous sommes d'avis que le travail dans la fonction publique est gratifiant. Nous sommes persuadés que la plupart des fonctionnaires fédéraux partagent cet avis et qu'ils sont fiers de leur travail et de leur employeur. Nous osons espérer que, une fois notre tâche accomplie, notre modèle de collaboration entre les gestionnaires, les représentants syndicaux, les grands ministères, les petits organismes et les organismes centraux servira d'exemple à tous ceux qui œuvrent à améliorer notre milieu de travail. Nous estimons que nous partageons tous des intérêts communs, et nous sommes bien conscients que les employés et les syndiqués sont, en réalité, les mêmes personnes et que les gestionnaires et les représentants des employés tentent par tous les moyens d'assurer le bien-être de l'ensemble des fonctionnaires. Nous avons constaté que le seul fait d'examiner de concert des questions complexes nous a permis d'adopter des points de vue communs qui tiennent compte de nos intérêts variés. L'expérience acquise à titre de membres du Comité consultatif nous permet d'espérer que des mesures efficaces seront prises rapidement, même à l'égard des questions complexes sur lesquelles nous nous sommes penchés, afin de faire de la fonction publique un lieu de travail de choix.

Annexe

Principes de consultation :

Pour assurer le succès des consultations entre la direction et les représentants des employés, et leur donner un sens

1. La consultation fait partie des bonnes relations de travail. Elle doit être une mesure prioritaire et non une mesure tardive.

2. Le respect mutuel pour ce qui est de la légitimité et du point de vue des participants est essentiel au succès de la consultation.

3. Les parties au processus de consultation doivent être représentatives de leurs mandants, qu'il s'agisse des employés ou de la direction, mais il faut admettre qu'il n'est pas toujours possible d'autoriser les participants à obliger leurs mandants à adopter un plan d'action.

4. Il faut reconnaître que la consultation exige l'engagement de ressources, qu'il faut laisser aux employés et aux gestionnaires le temps de participer aux délibérations, que le processus peut exiger des crédits (par exemple, les frais de déplacement des représentants).

5. La consultation peut être à l'instigation des représentants des employés ou des représentants de la direction; l'autre partie est tenue d'y donner suite.

6. L'ordre du jour et le processus de la consultation devraient être négociables. Les points, les objectifs et les contraintes sont établis au départ.

7. Le résultat de la consultation n'est pas prédéterminé. La consultation ne sert pas à transmettre des décisions déjà prises.

8. Il faut que tous comprennent bien l'objet et les attentes des parties à la consultation, et ce, dès le début.

9. Les compétences nécessaires à la tenue de consultations efficaces sont les suivantes : techniques d'écoute, de communication, de négociation et d'établissement d'un consensus. Les participants doivent recevoir une formation afin de les acquérir.

10. La consultation efficace est fondée sur les valeurs que représentent l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la confiance et la transparence de l'objet et du processus.

11. Les participants à une consultation ont des mandats clairs. Ils exercent une influence sur les résultats et ont un intérêt à mettre en œuvre les mesures convenues.

12. Tous les participants ont raisonnablement accès aux renseignements pertinents et s'engagent à se partager l'information.

13. Les participants devraient avoir une idée réaliste du temps que prendra la consultation et prévoir ce temps lorsqu'ils conçoivent le processus.

14. La consultation efficace est fondée sur les partenariats. Elle suppose la prise en charge et la responsabilité partagées du processus et des résultats.

15. La consultation efficace ne donne pas toujours lieu à une entente. Toutefois, en cas de désaccord, une discussion constructive devrait permettre à chaque partie de mieux comprendre la position de l'autre.

16. Si la consultation ne donne pas lieu à une entente, les participants se tiennent mutuellement responsables des résultats.

La consultation exige beaucoup de travail, d'avoir la bonne attitude et de prendre un engagement pour ce qui est du temps et des ressources nécessaires.

Annexe B

Pratiques de promotion du bien-être au travail, par catégorie

Telles qu'exposées dans les réponses des sous-ministres
à la lettre d'appel du greffier de 15 février 2000 au sujet des progrès
accomplis en matière de recrutement, de maintien en poste et d'apprentissage

Amélioration du milieu de travail

Le greffier du Conseil privé a fait parvenir en janvier à tous les employés un communiqué dans lequel il a réitéré son appui aux thèmes de la gestion générale du capital humain, de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, de l'orientation, de l'apprentissage continue, de la mobilité et de la transparence.

Le Bureau du Conseil privé a organisé en avril un forum regroupant 150 gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation. Ce forum a donné lieu à une série d'initiatives visant à améliorer le milieu de travail. Un rapport incluant les suggestions d'ordre ministériel et d'ordre particulier aux secrétariats est en voie d'élaboration.

Le ministère de la Défense nationale a conçu un programme intitulé Plan de vol pour la vie (PVPV) destiné à garantir à tous les membres des Forces aériennes, qu'il s'agisse de personnel militaire ou civil, la meilleure expérience professionnelle et personnelle possible tout en assurant l'efficacité opérationnelle. Entre autres, les comités PVPV achètent de l'équipement récréatif et de conditionnement physique, rénovent les garderies, et achètent des meubles et du matériel pour les salles à manger.

Développement des ressources humaines Canada élaborera et mettra en place un mécanisme de sondage de la bonne gestion organisationnelle qui permettra de surveiller les progrès réalisés en ce qui a trait aux questions clés révélées par le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Des sondages sur le climat organisationnel sont effectués à l'échelle nationale et dans différentes composantes du Ministère.

À Environnement Canada, les gestionnaires intermédiaires et supérieurs s'engageront à améliorer la qualité de l'environnement de travail.

En réponse à La Relève et aux questions soulevées par son sondage interne de 1997, Industrie Canada a créé le Plan de gestion des personnes qui précise les principales stratégies ministérielles en ce qui a trait aux ressources humaines. Ce plan montre que le ministère est fermement convaincu que les employés sont sa principale ressource. Il brosse le tableau d'une organisation qui veut devenir un lieu de travail de choix, dotée d'un effectif dévoué et professionnel qui collabore pour accroître le bien-être au travail. Le plan expose trois priorités assorties d'objectifs et d'initiatives qui permettront au Ministère de mieux se doter des caractéristiques d'un milieu de travail de choix. Ces priorités sont : « Investir dans nos gens : l'apprentissage et le perfectionnement professionnel des travailleurs du savoir »; « Améliorer le

bien-être au travail »; et « Investir dans l'organisation : recruter un effectif compétent et représentatif ».

Le ministère du Patrimoine canadien collabore avec le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux à l'amélioration de l'environnement de travail physique.

Pêches et Océans Canada examinera la question de la pénurie de locaux, l'accès aux installations de conditionnement physique et la possibilité d'instaurer un programme de santé et de bien-être au travail.

Depuis 1995, le Secrétariat du Conseil du Trésor a procédé à trois sondages (y compris le récent Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) pour aider à évaluer les pratiques de gestion et, de façon générale, l'état de santé du milieu de travail. En outre, il a créé un conseil des employés et la charge d'ombudsman. Le Comité des ressources humaines, un sous-comité de son Comité de la haute direction, a été créé pour garantir le maintien et le respect de l'engagement à l'endroit du cadre des ressources humaines. Celui-ci sera lié au cadre de responsabilisation et au processus de planification des activités.

Aménagements

Agriculture et Agroalimentaire Canada a adopté une politique globale d'adaptation du milieu de travail aux besoins des employés handicapés.

Le ministère du Patrimoine canadien encourage le recours à son Réseau d'aménagements pour les employés handicapés et d'autres mesures destinées à répondre aux besoins des personnes ayant une déficience. Une politique d'aménagement sera élaborée et une trousse d'outils sera mise au point à l'intention des gestionnaires afin de garantir la prise des mesures nécessaires pour assurer l'accès aux personnes handicapées.

Ateliers de sensibilisation

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord organise à l'intention de tous ses employés des ateliers obligatoires de sensibilisation à la culture autochtone et inuit. Ces ateliers de trois jours donnés dans les réserves contribuent de façon importante à sensibiliser les employés aux cultures autochtones et à promouvoir de bonnes relations entre les employés autochtones et non autochtones.

Charge de travail

Les gestionnaires du ministère des Anciens Combattants élaborent des plans locaux et régionaux de ressources humaines qui mettent l'accent tout particulièrement sur la gestion de la charge de travail.

Anciens Combattants Canada publiera un énoncé de la philosophie du ministère concernant les heures supplémentaires, y compris un rappel des droits des employés et des gestionnaires.

L'Agence canadienne de développement international a examiné les questions liées à la charge de travail et mis en œuvre un plan d'action pour revoir les priorités de travail, examiner ses pratiques en ce qui concerne les heures supplémentaires, élaborer un cadre de gestion stratégique et revoir les processus opérationnels.

Le plan d'action général de la Commission de la fonction publique portera entre autres sur la charge de travail et les heures supplémentaires, le perfectionnement professionnel et l'apprentissage, le harcèlement et la discrimination, et les communications.

Développement des ressources humaines Canada publiera une déclaration des principes directeurs de gestion de la charge de travail.

La question la plus importante avec laquelle Environnement Canada se trouve aux prises est la gestion d'une charge de travail croissante. La gestion des priorités sera d'importance capitale pour l'avenir. Le Ministère effectuera une étude spéciale des questions liées aux heures supplémentaires non rémunérées et déterminera quelles mesures spéciales il convient de prendre.

Justice Canada a adopté quatre objectifs ministériels destinés à lui permettre de retenir les fonctionnaires qualifiés. Afin d'atteindre ces objectifs, des plans d'action ont été élaborés pour gérer les problèmes liés à la charge de travail, soit les heures de travail excessives et les déplacements pendant la fin de semaine.

Un sondage effectué au ministère des Pêches et Océans a révélé les préoccupations des employés concernant la charge de travail excessive et leur mécontentement général en ce qui a trait aux possibilités de carrière. Pour remédier à cette situation, dans un premier temps, le Ministère a décidé d'établir l'ordre de priorité des initiatives, y compris en matière de bonne gestion opérationnelle et incluant le travail déjà entrepris pour éliminer la charge de travail excessive.

Tous les gestionnaires du ministère des Pêches et Océans seront priés de déterminer la capacité de leur unité : 1) de planifier de manière à éviter la gestion de crises; 2) d'établir des priorités claires; 4) de déléguer et d'assigner les tâches efficacement; 3) d'examiner les procédures de travail; 5) d'affecter des ressources aux priorités; et 6) de gérer les heures supplémentaires d'une manière équitable et uniforme. Tout ceci vise à répondre aux préoccupations des employés qui soutiennent que leur charge de travail est déraisonnable et que la qualité de leur travail souffre en raison de l'évolution constante des priorités et d'un manque de stabilité au niveau organisationnel.

Le ministère des Pêches et Océans adoptera une stratégie permanente destinée à appuyer, à canaliser et à récompenser l'énergie créative de tous les employés qui cherchent des moyens de réduire la charge de travail. Le ministère établira un cadre dans lequel les gestionnaires assureront activement l'encouragement et l'appui voulus aux employés qui cherchent des solutions aux problèmes liés à la charge de travail. À cette fin, le ministère aura pleinement recours à son programme de reconnaissance des employés; ceux et celles qui proposeront des initiatives permettant de réduire la charge de travail seront des candidats à une Mention d'excellence du Sous-ministre et leur réalisation sera soulignée à l'échelle du ministère.

Le ministère du Solliciteur général réévaluera les niveaux actuels de ressources et la charge de travail et demandera le soutien du Conseil du Trésor pour obtenir des ressources supplémentaires lorsque possible.

Comités et groupes de travail

Le ministère du Patrimoine canadien a établi un groupe de renouvellement de l'effectif à tous les niveaux, afin d'aider à créer un climat de travail positif.

Le ministère du Patrimoine canadien a créé six groupes chargés de questions se rapportant à la diversité, y compris deux nouveaux groupes qui s'occupent, l'un, des questions concernant les jeunes employés et l'autre, des questions intéressant les employés gais et les employées lesbiennes, et qui rencontrent les cadres supérieurs individuellement ou collectivement.

Le groupe de travail du renouveau du ministère du Patrimoine canadien a animé un atelier d'élaboration des mesures à prendre par le ministère pour donner suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. On a cherché tout particulièrement à établir l'équilibre et à assurer la souplesse nécessaires en ce qui a trait aux questions liées à la charge de travail, aux communications, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel.

Communications

Un comité directeur des communications internes créé à Environnement Canada est chargé d'examiner les questions liées aux communications ministérielles et de recommander les mesures à prendre.

Compétences

L'agence Développement économique Canada compte poursuivre ses efforts visant l'acquisition et l'amélioration des compétences des employés via les profils de compétences déjà établis ou en voie de l'être. L'Agence proposera des programmes ou des activités de formation se rapportant à ces derniers et mettra davantage l'accent sur les programmes de formation en analyse financière et économique ainsi qu'en technologie de l'information, et sur le nouveau système d'information financière.

L'agence Développement économique Canada a développé un profil de compétences pour les gestionnaires de l'organisation et a implanté un processus d'évaluation à sources multiples afin de permettre aux employés de participer à l'évaluation du rendement des cadres et de leur fournir des commentaires quant aux pistes de perfectionnement possible.

Citoyenneté et Immigration Canada élabore une définition des compétences de base à l'intention des employés.

Le ministère de la Défense nationale a mis sur pied plusieurs projets pilotes destinés à déterminer les compétences exigées pour différents postes et les compétences disponibles. Ce processus aboutit à l'élaboration de plans d'apprentissage individualisés selon les lacunes cernées.

Counselling

L'Agence canadienne de développement international offre un soutien professionnel et confidentiel aux employés qui ont des difficultés personnelles ou au travail.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada continuera de promouvoir son programme d'aide organisationnelle et aux employés, y compris son modèle de bien-être, et il se servira du programme pour aider à tâter le pouls de l'organisation.

Développement organisationnel

L'Agence des douanes et du revenu du Canada entend mettre en œuvre des programmes de développement et des plans d'action se rapportant à la charge de travail, aux communications, à la formation en gestion, au harcèlement et aux objectifs en matière d'équité en emploi.

Le plan d'action global de la Commission de la fonction publique portera entre autres sur les questions liées à la charge de travail et aux heures supplémentaires, au perfectionnement professionnel et à l'apprentissage, au harcèlement et à la discrimination, et aux communications.

Développement des ressources humaines Canada mènera diverses activités destinées à rationaliser les politiques et les pratiques opérationnelles et à optimiser l'utilisation de la technologie.

Développement des ressources humaines Canada procédera à une analyse des répercussions de l'étendue de l'autorité.

La vision et les besoins opérationnels de Développement des ressources humaines Canada exigent l'adoption d'un cadre souple, axé sur les résultats et fondé sur les valeurs. Le travail dans ce domaine se poursuit.

Des réseaux de jeunes et d'étudiants ont été créés à Développement des ressources humaines Canada et bénéficient du soutien nécessaire à l'échelle du ministère.

Environnement Canada réaffirmera et veillera à inculquer la vision, la mission et les valeurs du ministère à tous les niveaux de l'organisation.

Environnement Canada continuera de prendre d'autres initiatives dans le prolongement des stratégies qui ont donné de bons résultats dans le passé, comme celles consistant à obtenir l'approbation du Conseil de gestion de l'environnement pour toutes les importantes initiatives de gestion des ressources humaines, les stratégies de changement et les plans d'action connexes.

Pêches et Océans Canada adoptera une approche cohérente et consciente à l'échelle du ministère pour garantir, dans le cas de toutes les initiatives de communication en matière de gestion, une préférence pour la communication face à face, une plus grande visibilité de la gestion et un recours accru aux gestionnaires intermédiaires pour transmettre les messages.

Le Réseau du leadership a élaboré et mis en vigueur un cadre de gestion des ressources humaines qui précise l'orientation à suivre, les indicateurs du rendement à appliquer et les résultats à obtenir.

Ressources naturelles Canada a approuvé en 1999 la stratégie des trois R, c'est-à-dire le recrutement, le renouvellement et la rétention des effectifs. Cette stratégie comporte cinq volets :

- Apprentissage continu
- Perfectionnement professionnel
- Planification de la relève
- Recrutement
- Équité en matière d'emploi.

Dotation

Agriculture et Agroalimentaire Canada favorise les processus de dotation équitables et transparents en affichant sur les sites Web, en révisant les zones de sélection, en adoptant les profils de compétences de la fonction publique pour les cadres et les gestionnaires intermédiaires et en améliorant la planification de la relève des cadres de gestion.

Le Comité consultatif en matière d'apprentissage (groupe d'action sur la mobilité) signale qu'il y a deux objectifs généraux et complémentaires en ce qui a trait à la mobilité :

- au niveau organisationnel, accroître la portée, l'importance et la qualité des conseils fournis aux ministres en formant d'excellents agents des politiques;
- au niveau individuel, accroître les possibilités de carrière et de perfectionnement qui s'offrent aux agents des politiques et leur assurer un traitement équitable et transparent en ce qui a trait au processus de nomination, officieux ou officiel.

Le Comité consultatif en matière d'apprentissage a présenté un plan d'action.

Environnement Canada a négocié avec la Commission de la fonction publique une entente en matière de délégation du pouvoir de dotation et de responsabilisation.

Enquêtes de fin d'emploi

Agriculture et Agroalimentaire Canada mène des enquêtes de fin d'emploi pour déterminer les sources de préoccupation.

Le Centre canadien de gestion est conscient que la perte d'employés équivaut à la perte d'un investissement précieux. Les gestionnaires du Centre ainsi que les employés de la Division des ressources humaines s'informent, en discutant avec l'employé qui quitte, des raisons qui motivent son départ.

Développement des ressources humaines Canada a mis au point en octobre 1999 un questionnaire national de fin d'emploi.

Finances Canada mène des entrevues de fin d'emploi depuis un an.

Justice Canada a réactivé son programme d'entrevues de fin d'emploi.

Le ministère du Patrimoine canadien mènera des entrevues de fin d'emploi.

Santé Canada a un programme d'entrevues de fin d'emploi qui lui permet de déterminer les obstacles et les domaines dans lesquels il y a lieu de prendre des mesures.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada reprend ses entrevues de fin d'emploi.

Équilibre entre le travail et la vie personnelle

Anciens Combattants Canada a créé un comité d'aménagement permettant de concilier travail et famille qui comprend des représentants d'autres ministères fédéraux et organisations provinciales.

Affaires étrangères et Commerce international Canada, reconnaissant les difficultés croissantes de la vie à l'étranger, a entrepris récemment d'élaborer une stratégie sur la santé et le bien-être des employés et de leurs familles à l'étranger. La stratégie vise à mieux cibler les activités et les programmes actuels concernant le bien-être des employés et à trouver des possibilités d'amélioration. Ces activités pourraient avoir des répercussions sur le plan des ressources.

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord offre plusieurs régimes de travail non conventionnels susceptibles d'aider les employés à réaliser l'équilibre voulu entre le travail et la vie personnelle. Ces programmes sont continuellement mis à jour de manière à promouvoir ces régimes de travail souples et veiller à ce que tous les employés puissent en bénéficier. La politique interne sur le télétravail a été communiquée à tous les employés et les programmes sont facilement accessibles sur le site Web des ressources humaines.

L'Agence canadienne de développement international appuie les mesures destinées à permettre aux employés de réaliser l'équilibre voulu entre le travail et la vie personnelle, par l'entremise du comité de santé au travail et du comité conjoint de la santé au travail.

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique offre des ateliers sur l'équilibre entre le travail et la vie familiale. Elle a publié une publication sur les régimes de travail souples.

Agriculture et Agroalimentaire Canada encourage et facilite les régimes de travail souples, par exemple l'horaire variable, le télétravail et la semaine de travail comprimée.

Le ministère de la Défense nationale reconnaît le besoin d'offrir des régimes de travail souples à ses employés. Les principales modalités visées par le programme de réaménagement des horaires de travail sont le partage d'emploi et le travail à temps partiel.

Environnement Canada entreprendra une campagne de sensibilisation aux régimes de travail souples. Le Ministère communiquera les pratiques exemplaires, éliminera les obstacles signalés par les employés et les gestionnaires, tiendra les gestionnaires responsables du recours accru aux régimes de travail souples, et évaluera les services de soins aux enfants et aux personnes âgées.

Finances Canada examine périodiquement la situation et prend des mesures qui s'ajoutent utilement aux initiatives des directions générales, par exemple en ce qui a trait aux régimes de travail souples, à la gestion des heures supplémentaires, à la communication de l'information et à l'autonomisation des employés.

Industrie Canada a conçu et organisé divers séminaires, ateliers et groupes de soutien destinés à aider les employés à réaliser l'équilibre voulu entre le travail et la vie personnelle. De plus, un groupe de travail national a été créé et chargé d'élaborer un plan d'action pour le ministère. En outre, en 1999-2000, plus de 1 000 employés à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux ont participé à des séminaires, ateliers et réunions de groupes de soutien organisés à l'heure du dîner pour aider les employés à réaliser cet équilibre. Par ailleurs, le Ministère a mis sur pied un programme national de gestion du stress destiné à apprendre aux employés des stratégies utiles pour leur permettre de maîtriser leur stress et de créer un réseau de soutien. En outre, un groupe de travail national sur l'équilibre entre le travail et la vie professionnelle a organisé une série d'ateliers à l'intention des cadres afin d'examiner les pratiques exemplaires et de formuler des recommandations sur les mesures à prendre pour faciliter la gestion de la charge de travail et la réalisation de l'équilibre.

Le ministère du Patrimoine canadien fournira des renseignements sur la façon de réaliser l'équilibre voulu entre le travail et la vie personnelle grâce aux régimes de travail souples offerts actuellement. Le ministère prendra l'initiative d'un dialogue à l'échelle du ministère en 2000-2001 au sujet de la charge de travail et de l'équilibre voulu.

Le ministère du Solliciteur général encourage l'application de sa politique sur les régimes de travail souples et aide les employés à choisir les arrangements qui répondent le mieux à leur situation personnelle et aux besoins opérationnels du ministère.

Équité en matière d'emploi et diversité

Conformément au mandat du ministère des Affaires indiennes et du Nord en ce qui a trait aux Autochtones et à son objectif d'avoir un effectif le plus représentatif possible de ses partenaires, les initiatives portant sur l'emploi des Autochtones ont été séparées des autres activités d'équité en emploi. Le Ministère pourra ainsi assurer une plus grande visibilité aux mesures prises pour assurer l'équité en emploi des autres groupes désignés, continuer de mettre l'accent sur l'importante priorité opérationnelle que constitue le recrutement, et souligner l'important apport des employés autochtones au programme d'élaboration des politiques. Cette façon de procéder est conforme à l'opinion du Comité des hauts fonctionnaires selon laquelle les activités des ministères doivent servir à justifier la diversité. Le Ministère est résolu de se doter d'un effectif intégré et diversifié.

L'agence Développement économique Canada est soucieuse de refléter parmi ses effectifs la diversité et la richesse de la population canadienne. L'Agence a donc analysé soigneusement les données à cet égard et a fait une présentation à tous les gestionnaires afin de les sensibiliser à la question.

Industrie Canada continue de prendre diverses mesures destinées à favoriser la diversité, mais il reste encore du travail à faire. Le projet sur l'emploi des Autochtones à Industrie Canada vise à accroître la représentation des Autochtones dans tous les secteurs.

Santé Canada a révisé sa formule d'évaluation des cadres ainsi que des superviseurs et des gestionnaires de manière à y ajouter deux parties obligatoires portant sur la conformité à l'ordonnance du Tribunal et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Transports Canada a entrepris d'élaborer un cadre de gestion de la diversité dans le but d'élargir la portée des mesures qui visent actuellement les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi.

L'éthique et les valeurs

Le ministère de la Défense nationale a mis sur pied un programme d'éthique. Ce programme vise à promouvoir les valeurs que les membres des Forces canadiennes et les employés de la Défense nationale ont en commun avec les autres Canadiens et Canadiennes et à mettre au point un cadre déontologique destiné à aider le Ministère à diriger et à gérer d'une manière conforme à l'éthique. Ce programme est à la base des autres initiatives ministérielles se rapportant à l'éthique et aux valeurs. En outre, un conseiller en matière d'éthique a été embauché et chargé de mettre en œuvre et de promouvoir le programme d'éthique de la Défense de concert avec le Groupe des matériels. Un comité sur l'éthique de la Défense composé de représentants de toutes les divisions a été créé au sein du Groupe des matériels. Le cadre de mise en œuvre du programme comprend un important volet de formation et de communication. De plus, le sous-ministre adjoint, Direction des politiques, a procédé à un sondage auprès des employés portant sur les questions d'éthique. Les résultats ont été communiqués à tous les employés dans une publication intitulée Application de l'éthique.

Développement des ressources humaines Canada élaborera et diffusera des documents sur les valeurs et l'éthique à tous les employés.

Un groupe de travail ministériel créé à Environnement Canada est chargé de donner des conseils et de faire des recommandations en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis sur pied un programme d'éthique doté d'un conseiller principal en éthique, d'un énoncé des valeurs éthiques et d'un bureau de l'éthique.

Harcèlement et discrimination et règlement des conflits

Anciens Combattants Canada procédera à un sondage de suivi sur le harcèlement et la discrimination.

L'Agence canadienne de développement international a révisé sa politique de 1996 sur le harcèlement de manière à ce qu'elle soit davantage conforme à sa politique de tolérance zéro. L'Agence s'est dotée de processus officieux de résolution de conflits, a organisé des séances interactives d'information à l'intention de tous ses employés et a assuré l'accès à un tiers

impartial. Des discussions de sensibilisation ont lieu avec les comités de gestion des directions générales et un dialogue sur les valeurs et l'éthique sera amorcé avec les chefs des directions générales.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada achève l'examen de ses politiques de harcèlement dans le but de s'attaquer au problème du harcèlement, tel que défini dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, et à d'autres problèmes en milieu de travail.

Citoyenneté et Immigration Canada intégrera des valeurs et des préceptes éthiques à toutes ses initiatives d'apprentissage et de formation.

Étant donné que le personnel militaire et civil travaille souvent côte à côte, le harcèlement est une question particulièrement préoccupante pour le ministère de la Défense nationale. Par conséquent, le Ministère élabore actuellement une nouvelle politique sur le harcèlement qui pourra s'appliquer de façon générale au personnel militaire et au personnel civil. Quoi qu'il en soit, le Ministère devra continuer d'apporter à cette question toute l'attention voulue. Outre le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes ont procédé à quatre autres sondages sur le harcèlement, une activité d'une journée est prévue en mai 2000 qui portera tout particulièrement sur la prévention du harcèlement, et un programme obligatoire de formation sur la façon de réagir au harcèlement a été créé il y a plusieurs années à l'intention de tout le personnel militaire et civil (Norme sur la prévention du harcèlement et du racisme). Le Ministère procède actuellement à une réévaluation de ce programme afin d'y apporter d'autres améliorations.

Le ministère de la Défense nationale met en œuvre un programme de gestion des conflits entre militaires et civils. On établit des centres de médiation d'un bout à l'autre du pays aux fins de la mise à l'essai du programme. Selon les résultats de ce projet pilote, d'autres centres pourront être établis.

Développement des ressources humaines Canada encouragera la création d'un milieu de travail où le harcèlement et la discrimination ne sont pas tolérés en sensibilisant davantage tous les employés, en cernant les pratiques jugées conformes aux valeurs ministérielles et en réglant les situations à mesure qu'elles se présentent. Le Ministère établira des mécanismes de rechange en matière de règlement des différends et des conflits et encouragera le recours à ces mécanismes.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada souhaite offrir au printemps à tous ses employés un programme sur les conflits d'intérêts et l'éthique.

Environnement Canada diffusera une nouvelle politique sur le harcèlement. Cette politique sera appuyée d'outils. L'accent sera mis sur le règlement des différends. Des séances de sensibilisation au harcèlement et de formation en matière de diversité seront offertes et elles seront obligatoires pour tous les gestionnaires.

Le ministère du Patrimoine canadien collabore avec Justice Canada à la création d'un bureau de gestion des conflits pour faciliter le règlement positif des problèmes par des moyens officieux et le recours à la médiation chaque fois que la chose est possible.

Au début de 2000-2001, le ministère du Patrimoine canadien mettra en vigueur des lignes directrices ministérielles contre le harcèlement en milieu de travail et organisera des séances d'information.

Le programme de règlement rapide des conflits de Pêches et Océans Canada a été extrêmement bien reçu par les gestionnaires de même que par les employés. D'autres initiatives, comme un programme de rétroaction tous azimuts à plusieurs évaluateurs, ont été conçues mais leur mise en œuvre à l'échelle du Ministère n'est pas achevée.

Pêches et Océans Canada prendra une série de mesures particulières destinées à créer un milieu de travail libre de harcèlement et à tolérance zéro, afin de répondre aux désirs des employés de travailler dans un milieu plus sain.

Ressources naturelles Canada a entrepris en 1999 d'organiser à l'intention de ses employés des séances obligatoires de sensibilisation au harcèlement d'une demi-journée. Jusqu'ici, 2 000 employés y ont assisté.

La Direction des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré un questionnaire sur le harcèlement et la discrimination qui est disponible à toutes les directions générales. Ce questionnaire permet d'obtenir d'autres renseignements, afin de cerner les préoccupations et de régler les problèmes dans les meilleurs délais.

Le ministère du Solliciteur général prend des mesures pour examiner plus en détail les résultats du Sondage en offrant à ses employés une tribune anonyme au sein de laquelle ils peuvent discuter de leurs préoccupations. On entend sensibiliser davantage les employés aux recours qui s'offrent, réviser la politique relative au harcèlement, nommer des coordonnateurs de la lutte contre le harcèlement et leur assurer la formation voulue, diffuser une politique de tolérance zéro et organiser des séances de sensibilisation.

Transports Canada a révisé sa politique en matière de harcèlement et élaboré un module de formation.

Transports Canada recommandera une formation importante sur le harcèlement et la diversité, et explorera la possibilité de créer une charge d'ombudsman au sein du ministère.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada lance son initiative de respect et de règlement des conflits en milieu de travail dans le but d'élaborer un outil diagnostique ainsi que des mécanismes de formation et de sensibilisation au harcèlement et d'autres mécanismes de règlement des différends.

Heures supplémentaires

Développement des ressources humaines Canada entreprendra de veiller à ce que tous les employés qui font des heures supplémentaires dûment approuvées soient rémunérés comme il se doit.

Le ministère du Patrimoine canadien fournira aux employés des renseignements sur la politique officielle en matière d'heures supplémentaires.

Le ministère du Solliciteur général élaborera un énoncé de l'approche de la gestion qui comprendra des directives claires sur la gestion des heures supplémentaires.

Langues officielles

Finances Canada a organisé une assemblée publique pour communiquer aux employés la nouvelle politique sur les langues officielles. On accorde de nouveau une attention particulière à la formation linguistique des membres du groupe Direction (EX).

Leadership

Le Centre canadien de gestion offre des programmes reposant sur un ensemble de quatorze compétences en leadership qui, parce qu'elles insistent notamment sur l'acquisition de compétences en gestion, le travail d'équipe, les compétences en relations humaines, les relations interpersonnelles et les communications, aident les gestionnaires à se doter des qualités recherchées.

Le Centre canadien de gestion a prévu une démarche en trois volets qui vise à améliorer la capacité des gestionnaires d'exercer le leadership nécessaire pour maintenir les employés en poste, créer des milieux de travail efficaces et aider les employés à apprendre.

Développement des ressources humaines Canada a établi un plan pour se doter des compétences en gestion et en leadership dont il a besoin.

Le Réseau du leadership signale les efforts qu'il a déployés au niveau de l'organisation pour innover en établissant des réseaux de leaders à tous les niveaux afin d'optimiser la capacité des réseaux de promouvoir un changement positif et de véhiculer les valeurs de la fonction publique.

Mentorat

Finances Canada a mis en place un programme de mentorat en deux étapes à l'intention des nouvelles recrues.

Justice Canada a mis sur pied un programme pilote de mentorat destiné aux employés dans la région de la Capitale nationale et dans la région du Québec. En outre, le Ministère a continué de recruter à titre temporaire des professionnels de très haut rang dans le domaine de la justice à l'extérieur de la fonction publique pour jouer un rôle de mentors auprès des professionnels du ministère.

Santé Canada a mis en place un programme de mentorat composé d'ateliers de mentorat en matière de diversité et d'activités comme des séances d'information sur le réseautage et les groupes de mentorat.

Transports Canada entend mettre sur pied un programme de mentorat ministériel pour aider à transférer la mémoire de l'organisation et gérer les questions liées à la charge de travail des mentors.

Ombudsman

L'ombudsman du personnel au ministère des Affaires indiennes et du Nord continue d'offrir un important recours aux employés qui désirent faire état de leurs préoccupations et, au besoin, rejoindre les plus hauts niveaux de l'organisation.

L'ombudsman de l'Agence canadienne de développement international, charge créée en 1997, est un mécanisme neutre et officieux qui permet de régler les problèmes et de signaler à la direction les problèmes récurrents.

Planification de carrière et perfectionnement professionnel

L'Agence canadienne de développement international offre un programme de congés de perfectionnement professionnel et un programme de congés d'études afin de permettre aux employés de poursuivre leur cheminement professionnel.

Le plan d'action de l'Agence canadienne de développement international en matière de développement de carrière porte, entre autres, sur l'accès aux outils et à la formation, la détermination des besoins de perfectionnement et les compétences génériques que les employés devront posséder à l'avenir.

Le cadre de mobilité des employés de l'Agence canadienne de développement international vise à promouvoir et à encourager le niveau de mobilité approprié au sein de l'Agence.

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique offre des ateliers d'une journée sur la planification de carrière ainsi que des programmes internes de perfectionnement, y compris un programme de perfectionnement des EX-1 et des séminaires d'actualisation des compétences en leadership.

L'agence Développement économique Canada a créé un programme d'évaluation du potentiel pour les postes en demande afin d'assurer que les employés progressent et entrevoient des possibilités d'avancement et de développement dans l'organisation. L'Agence a également entrepris une réflexion à l'égard de la relève pour les groupes Commerce (CO) qui représentent 43 p. 100 de son effectif.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a établi un programme pilote de mentorat auquel participent des membres des groupes désignés ainsi qu'un programme de counselling des Autochtones.

En juin, Agriculture et Agroalimentaire Canada respectera son engagement, pris il y a trois ans, d'aider chaque employé à établir un plan de carrière personnel. À cette initiative viennent s'ajouter de nombreux ateliers de planification de carrière et des ateliers à l'intention des gestionnaires appelés à faire fonction de moniteurs de carrière.

La Division des programmes de développement du Centre canadien de gestion a entrepris d'élargir la portée de ses programmes en adoptant une approche à facettes multiples. Ces efforts ont beaucoup élargi la portée des programmes de développement de carrière des cadres à l'échelle de la fonction publique.

Citoyenneté et Immigration Canada a mis sur pied à l'administration centrale un projet pilote de mobilité latérale destiné à permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances.

L'année prochaine, Citoyenneté et Immigration Canada achèvera d'élaborer et mettra en œuvre une stratégie de gestion des carrières. Au cours des deux dernières années, le ministère a entrepris un processus de planification de la relève destiné à créer un bassin de candidats aux postes d'un ou deux niveaux inférieurs à celui du groupe Direction (EX) et il entend étendre le processus l'an prochain de manière à inclure les postes de niveau EX moins 3.

Développement des ressources humaines Canada veillera à disposer de compétences en encadrement parmi ses gestionnaires intermédiaires et supérieurs.

Environnement Canada créera un service de gestion de carrière à l'intention de tous les employés ainsi qu'un réseau de moniteurs et de mentors expérimentés.

Environnement Canada mettra en œuvre un processus de planification de la relève jusqu'à un niveau de deux échelons inférieur à celui du groupe Direction (EX).

Environnement Canada encouragera les employés à saisir les possibilités qui s'offrent, comme les congés d'études, les affectations de perfectionnement professionnel et la participation à des conférences, d'acquérir et d'appliquer les compétences dont ils auront besoin pour avancer dans leur carrière à l'heure actuelle et à l'avenir.

Environnement Canada créera un réseau de moniteurs et de mentors expérimentés qui assureront le soutien voulu aux gestionnaires et aux employés.

Finances Canada a créé un programme personnalisé de formation en leadership à l'intention des cadres et des dirigeants futurs, et il bâtit un solide système d'amélioration du rendement aux fins du perfectionnement, de l'apprentissage et de la planification de carrière des employés.

Ressources naturelles Canada a organisé une séance de visualisation de la carrière à l'intention de 300 employés du soutien administratif.

Ressources naturelles Canada a conçu et organisé deux ateliers sur la planification de carrière à titre de projets pilotes et a élaboré un cadre de développement de carrière.

Plusieurs programmes de Ressources naturelles Canada sont conçus particulièrement à l'intention de divers groupes au sein du ministère, dont entre autres les groupes professionnels Science et Technologie, Géologie et Cartographie.

Ressources naturelles Canada participe, de concert avec le ministère des Pêches et Océans et l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à un programme pilote de mentorat interministériel structuré et échelonné sur 18 mois.

Le ministère du Solliciteur général a récemment mené à bien un projet pilote de création d'une base de données sur les compétences et les études. Le projet pilote a permis de recueillir sur les employés de niveau PM-6 des renseignements sur leurs compétences et leurs études ainsi que sur

leurs champs d'intérêt et leurs aspirations sur le plan professionnel à l'heure actuelle et à l'avenir. Les employés ont fourni des renseignements sur les compétences acquises au travail ainsi que dans d'autres contextes, tels que le bénévolat.

Le ministère du Solliciteur général élargira le recours aux affectations de perfectionnement. Il saisira toutes les occasions qui s'offrent de conclure des ententes avec des partenaires, au sein du ministère et ailleurs.

Au ministère du Solliciteur général, on prépare les gestionnaires et les superviseurs à assumer de nouvelles fonctions d'encadrement et de mentorat.

Statistique Canada fait savoir qu'une mesure visant à remplacer les descriptions de travail individuelles par des descriptions génériques fondées sur les familles a beaucoup facilité le perfectionnement. En outre, à Statistique Canada, les concours génériques sont maintenant structurés de manière à ce que le rendement passé de l'employé soit évalué au moyen de la mémoire de l'organisation dans son ensemble.

À Statistique Canada, un nouveau comité sur les cheminements de carrière a été créé.

Statistique Canada maintient sa « garantie » de non-mise à pied des fonctionnaires de carrière. Pour respecter cette garantie, le Bureau s'est engagé à prendre au besoin des mesures extrêmes, y compris la réaffectation et le recyclage.

Statistique Canada a procédé à un sondage d'auto-identification; le taux de réponse au questionnaire a été de 92 p. 100.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a créé un centre de services aux employés. Il a réinstauré, entre autres, les séances d'initiation à l'intention des nouvelles recrues et les séances de counselling en gestion de carrière.

Programmes de récompenses et de reconnaissance

Le programme de récompense et de reconnaissance de l'Agence canadienne de développement international sert à souligner tout particulièrement les réalisations des employés de première ligne et comprend aussi des formes de reconnaissance plus officieuses.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada entend créer un prix pour engagement envers l'apprentissage.

L'Agence du développement économique du Canada à clairement défini un programme de reconnaissance des employés. Deux fois l'an, des activités organisées par la Direction des ressources humaines marquent les contributions exemplaires des employés et des équipes de travail.

Agriculture et Agroalimentaire Canada crée en juin un prix de la diversité, dans le cadre de son programme de prix et de reconnaissance. Les réalisations des lauréats sont soulignées sur un site Web du ministère.

Le Centre canadien de gestion croit que l'excellence dans l'accomplissement des tâches quotidiennes doit être encouragée. Conséquemment, le Centre a modifié sa politique de reconnaissance aux employés en y ajoutant une prime instantanée. Cette prime offre la possibilité aux gestionnaires de récompenser les employés qui, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, mènent à terme et réussissent un projet difficile, offrent un service exemplaire à la clientèle, viennent en aide à leurs collègues, contribuent personnellement à l'amélioration de leur milieu de travail et prennent des initiatives.

Le ministère de la Défense nationale examine son programme de récompense et de reconnaissance. Le nouveau programme devrait être prêt à l'automne 2000. Toutefois, d'autres prix comme le prix de gestion des biens immobiliers, le prix de la gestion des ressources humaines par excellence et le prix du choix populaire sont décernés chaque année.

Développement des ressources humaines Canada élargit son programme d'appréciation du mérite en mettant l'accent sur la reconnaissance des employés et en créant un nouveau programme de prix ministériels

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a élaboré un programme de récompenses et de reconnaissance qui prévoit la création d'un prix du sous-ministre et des programmes régionaux de récompenses et de reconnaissance

Environnement Canada examinera ses politiques et pratiques et déterminera les améliorations à apporter pour renforcer la culture du Ministère.

Industrie Canada a souligné la valeur de son programme de récompenses et de reconnaissance en créant la bourse Michelle Comeau ainsi qu'un prix national du leadership et en accordant de nombreux Prix de long service, mesures qui viennent s'ajouter à d'autres formes de reconnaissance.

Le ministère du Patrimoine canadien a accordé des prix de reconnaissance à un certain nombre d'employés. Le ministère entend promouvoir encore davantage le programme de manière à souligner les valeurs ministérielles. Un nouveau prix de la diversité a été décerné à un ancien employé au cours de la Semaine nationale de la fonction publique 2000.

Pêches et Océans Canada se servira systématiquement de son programme de récompenses et de reconnaissance pour promouvoir l'atteinte de ses objectifs.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris de remanier un programme de récompenses et de reconnaissance des employés. Un programme de prix de long service a été instauré. Dans ce contexte, plus de 300 employés ont été invités à choisir un cadeau commémoratif et leurs réalisations ont été soulignées à l'occasion d'une cérémonie organisée à leur direction générale. Tout le personnel a beaucoup apprécié cette initiative.

Le ministère du Solliciteur général a révisé ses politiques en matière de récompenses et de reconnaissance.

Transports Canada a mis sur pied un programme de prix d'excellence qui porte tout particulièrement sur les compétences en gestion des ressources humaines.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a un programme de récompense et de reconnaissance bien établi. En outre, le ministère vient de mettre sur pied un programme d'incitations pour retenir et motiver les traducteurs au rendement élevé.

Réseaux communautaires

Le ministère de la Défense nationale encourage la création d'un réseau de cadres intermédiaires qui se réunit périodiquement et tâche de régler les questions qui sont une source de préoccupation pour la collectivité.

Responsabilisation

L'Agence canadienne de développement international a adopté un plan d'action de gestion du rendement qui comprend la mise en œuvre du nouveau programme de gestion du rendement des cadres, un atelier de gestion du rendement et l'élaboration d'un nouveau cadre d'évaluation.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada révise ses politiques sur la gestion du rendement et la rémunération conditionnelle de manière à renforcer son régime de responsabilisation et à promouvoir un milieu de travail sain et productif.

Développement des ressources humaines Canada examinera les pratiques ministérielles de gestion du rendement et mettra au point la culture de rendement et le système de gestion à l'appui nécessaires pour accroître l'efficacité organisationnelle et individuelle.

À Environnement Canada, tous les gestionnaires à tous les niveaux sont chargés de mettre en œuvre et d'appuyer les initiatives de renouvellement au sein du Ministère, et leurs contrats de rendement et accords de responsabilisation tiennent compte de ces obligations.

Environnement Canada mettra en œuvre à l'échelle du ministère un système de gestion fondé sur les compétences.

Industrie Canada a instauré des accords de responsabilisation et la rétroaction ascendante à l'échelle de l'organisation. Les ententes de rendement entre les gestionnaires et leurs superviseurs doivent contenir des objectifs de perfectionnement. En outre, la rétroaction tous azimuts et la rétroaction ascendante sont maintenant utilisées couramment par les gestionnaires pour améliorer leurs compétences en gestion.

Le ministère du Patrimoine canadien a veillé à ce que ses accords de gestion comprennent des mécanismes de reddition de comptes en ce qui a trait aux suites données au Sondage auprès des employés.

Le ministère du Solliciteur général a révisé en 1997 son processus d'examen et d'évaluation du rendement.

Rétention

À l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, le personnel de la Direction des ressources humaines effectue des visites sur les lieux pour aider les gestionnaires qui se trouvent aux prises avec des situations difficiles et pour aider le personnel au moyen d'entretiens individuels, de manière à contribuer à une culture axée sur la rétention des effectifs.

Santé

Développement des ressources humaines Canada offre des services de bien-être dans toutes les régions. Le Ministère a créé le programme de bien-être « My Millenium, My Well-being » (Mon millénaire, mon bien-être).

Santé Canada aménage un pavillon de bien-être et d'enseignement à l'intention des employés dans la région de la Capitale nationale.

Dans son rapport sur la santé du milieu de travail, publié deux fois l'an, le ministère du Solliciteur général examine différents indicateurs de la santé (nombre de griefs, recours au programme d'aide aux employés, utilisation de congés, etc.). Ce rapport aide à évaluer le climat interne.

Le Comité social du ministère du Solliciteur général est très actif et le ministère continuera de s'inspirer des activités qui ont donné des résultats positifs dans le passé pour maintenir un bon climat de travail.

Séances d'initiation

Citoyenneté et Immigration Canada élabore un programme d'initiation ministérielle à l'appui de l'exercice de recrutement en voie de planification.

Développement des ressources humaines Canada révise son programme d'initiation des employés.

Développement des ressources humaines Canada adoptera un programme d'initiation des employés à volets multiples.

Environnement Canada établira un programme d'initiation à l'intention de tous les employés.

Justice Canada a mis en œuvre un nouveau programme d'initiation en 2000.

Le ministère du Patrimoine canadien a mis au point une séance d'initiation qu'il anime de concert avec le Réseau du leadership à titre de projet pilote. Ces séances auront lieu périodiquement.

Services de garderie

Le ministère de la Défense nationale procède à une étude de faisabilité dans le cadre de laquelle il examine les avantages et les coûts liés à la création d'un service de garderie à l'intention des personnes à charge des membres du personnel au Quartier général de la Défense nationale.

Sondages internes

Statistique Canada a effectué, depuis 1992, trois sondages sur le bien-être au travail auprès de groupes d'employés particuliers. On a procédé à des études de suivi sur les employés handicapés et l'assurance-invalidité ainsi que sur l'intégration au milieu de travail. Ces études ont donné lieu à un certain nombre de recommandations, y compris la création d'un ombudsman « virtuel ». Ces recommandations franchissent actuellement les étapes du processus d'approbation habituel.

Statistique Canada continuera d'effectuer un sondage auprès des employés tous les trois ans.

Stratégie des ressources humaines

À Affaires étrangères et Commerce international Canada, l'envergure de la stratégie des ressources humaines, les frais afférents et les priorités établies ont été exposés dans un plan détaillé de mise en œuvre échelonnée sur trois ans, La priorité aux personnes.

En juin 1999, les sous-ministres des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada ont convenu de donner suite à quelque 200 recommandations précises. Un nouveau sous-ministre adjoint des ressources humaines a été nommé et chargé d'être le fer de lance de cette initiative.

Le ministère du Solliciteur général met au point un nouveau plan ministériel des ressources humaines pour 2000-2003. Les gestionnaires et les employés ont participé de façon importante à l'ébauche du plan.

Suivi du sondage

Pour aider à bâtir un effectif dynamique, le ministère des Affaires indiennes et du Nord s'est engagé à prendre des mesures pour régler les problèmes soulevés par les employés lors du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Les employés ont eu pleinement accès aux résultats du Sondage pour le ministère ainsi que pour leur propre unité organisationnelle et ils ont participé à l'élaboration des plans au moyen de vastes consultations.

Les recommandations formulées à l'issue de la retraite annuelle du personnel de direction (EX) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique visaient à appuyer la prise de risques et à créer un milieu de travail souple, dynamique et agréable, destiné à encourager la créativité et l'innovation tout en tenant compte de l'équilibre voulu entre le travail et la vie personnelle. Les membres du comité exécutif de l'Agence assurent le suivi des recommandations du personnel à la suite de rencontres avec les employés.

En réponse aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, chaque direction du Bureau du Conseil privé ainsi que la haute direction ont tenu une série de discussions sur ces

résultats portant sur les problèmes soulevés par les employés, en particulier la charge de travail. Des présentations à la haute direction de chacune des directions sur les résultats de leurs discussions et leurs plans d'action ont déjà eu lieu et se poursuivront au cours des prochains mois.

Suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le Centre canadien de gestion a tenu des rencontres avec tous les employés afin de permettre à chacun d'exprimer son opinion sur la façon de remédier aux lacunes identifiées et d'apporter des améliorations. Divers sujets ont été abordés, dont l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, la charge de travail, la réduction des lourdeurs administratives, etc. Suite à ces séances de réflexion, le Centre finalisera d'ici juin 2000 son plan d'action visant à augmenter la satisfaction des employés face à leur travail.

Les cadres supérieurs d'Industrie Canada ont établi l'ordre de priorité des questions auxquelles il y a lieu de donner suite et regroupé les mesures à prendre par catégorie, notamment « Mesures à prendre dans les meilleurs délais », « Analyses d'urgence, suivies de mesures à prendre dans les meilleurs délais » et « Analyses plus poussées nécessaires ». Industrie Canada s'assure du soutien et de l'engagement des gestionnaires à tous les niveaux et évaluera les programmes mis en œuvre à la suite du Sondage de 1999 à l'aide du processus de gestion du rendement. Il inclura des stratégies et des mesures postérieures au sondage dans son Rapport sur les plans et les priorités et dans ses plans d'activités, et il en assurera le suivi de la manière voulue au moyen de son Rapport ministériel sur le rendement.

Le Réseau du leadership procède à un vaste dialogue auprès du personnel au sujet du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et continuera de prendre des mesures destinées à maintenir les résultats très positifs obtenus.

Ressources naturelles Canada examine trois grandes priorités ministérielles, notamment la charge de travail, le harcèlement et la discrimination, et la gestion des carrières.

Au ministère du Solliciteur général, on continuera de rencontrer les employés pour discuter ouvertement des mesures à prendre pour apporter les améliorations nécessaires et pour cerner les activités de sensibilisation à ces questions.